

الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة

الدكتورة

وهيبة مقدم

استاذة محاضرة . علوم تجارية

جامعة عبد الحميد ابن باديس

مستغانم - جزائر



دار التعليم الجامعي

٢٥ ش شاكر عبد السلام - برج الصديق - ميامي - الإسكندرية - ج.م.ع

تليفاكس : ٥٥٦٢٩٦١ ٠٣/ - موبيل : ٠١٠٠١٨٣٧٣٩٦ - ٠٠٢/ ٠١١٩٩٩٥٥٠٠٩ - ٠٠٢/

http://www.dartalemg.com - info@dartalemg.com

dartalemg@hotmail.com - dartalemg@gmail.com

dartalemg@yahoo.com - https://www.facebook.com/dartalemg/

http://www.youtube.com/channel/UCevtsnqv2Cnitv02TfSNsqkg

الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة
مـن
خلال لوحة القيادة

دكتورة

وهيبة مقدم

أستاذة محاضرة - علوم تجارية

جامعة عبد الحميد ابن باديس

مستغانم - الجزائر

2020



دار التعليم الجامعى

٢٥ ش شادى عبد السلام - برج الصديق - ميامى - الإسكندرية - ج.م.ع

تليفاكس :٥٥٦٣٩٦١١ / ٠٢ موبايل : ٠١٠٠١٨٣١٧٩٦ / ٠٠٢ - ٠١١١٩٩٩٥٠٠٩ / ٠٠٢

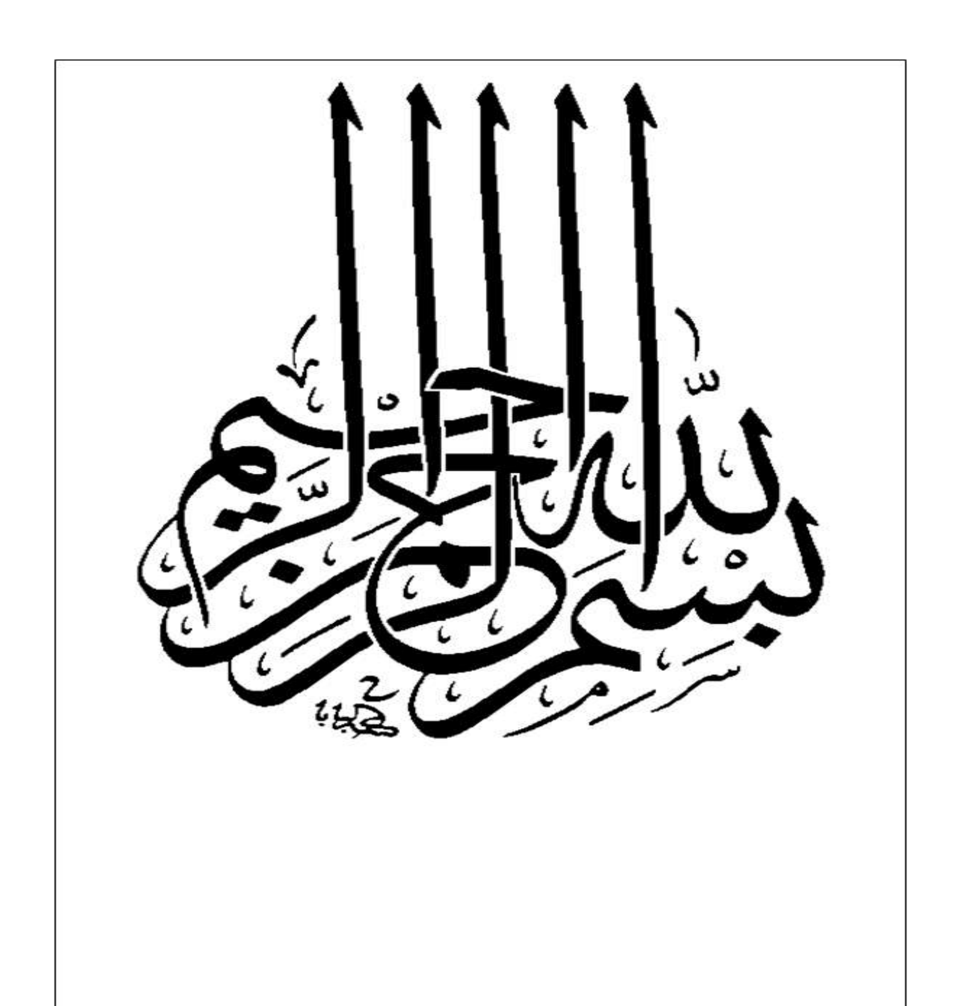
http://www.dartalemg.com - info @ dartalemg.com

dartalemg@ hotmail.com - dartalemg@ gmail.com

dartalemg@ yahoo.com - https://www.facebook.com/dartalemg/

http : / / www . youtube . com / channel / UCevbnqV2CnltVO2TtSNsqkg


mohamed khatab


بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــــــــداء

إلى روح والدي الكريم تغمده الله بواسع رحمته

إلى الأم الغالية متعها الله بالصحة و العافية

إلى زوجي حفظه الله

إلى كل أفراد أسرتي كبيرهم و صغيرهم

و إلى كل من سخرهم الله لي عونا و سندا

أهدي هذا العمل

و أسأل من الله أن يتقبله مني خالصا لوجهه تعالى

مقدم وهيبة

مقدمة

تواجه المؤسسات – مهما كان حجمها وقطاع نشاطها – اليوم محيطا تنافسيا قويا غير واضح المعالم، ولا يمكن تقدير أحداثه ومتغيراته المستقبلية، بدل كل المفاهيم الإدارية التي طالما كانت بالأمس القريب صالحة للاستمرارية في السوق، فأصبح على المؤسسات أن تتبنى تغييرا داخليا وخارجيا شاملا وعلى كل المستويات إذا أرادت أن تواكب معطيات العصر الاقتصادي الجديد.

وفي المقابل برزت تقنيات وأدوات تسيير حديثة متعددة متداولة في الواقع العملي و في كتب التسيير الحديثة، خلقت من حولها نهضة كبيرة في علوم التسيير وارتقت بهذا العلم المتجدد أكثر فأكثر، من هذه المفاهيم: إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، منهج الإشارة المثلى (المعايرة)، الذكاء الاقتصادي، الإدارة أو التسيير بالأنظمة، تحليل وهندسة القيمة....، هذه المفاهيم وغيرها وبالرغم من أهميتها إلا أنها وضعت المسيرين في حيرة من أمرهم، فأيها يستعملون وأيها يتركون، وهل يتم قيادة التغيير من خلال تبني كل ما هو حديث في علم الإدارة من تقنيات وأخلاقيات، أم بانتقاء ما هو ملائم فقط لوضعية المؤسسة وحالة محيطها الذي تتواجد فيه.

إن قيادة التغيير في المؤسسة لا تتم إلا من خلال تبني نظام كامل للإدارة الإستراتيجية (التسيير الإستراتيجي) لا تضطر لتحقيقه إلى دمج العديد من تقنيات التسيير، بل تحاول انتقاء أفضل أداة تسيير (إلى جانب أدوات القيادة الكلاسيكية: كالمحاسبات والموازنات) تجمع من خلالها بين المتابعة اليومية للنشاطات وتحقيق الرؤية الإستراتيجية طويلة الأمد التي تحصنها من التغيرات المستقبلية في المحيط.

هذه الأداة يمكن أن تكون و بكل جدارة "**لوحة القيادة (جدول القيادة)**"، هذا الأخيرة تعد من ضمن أهم أدوات مراقبة التسيير، وهي مجموعة من المؤشرات

التي يتم انتقاؤها بعناية بما يتوافق مع قياس الأهداف الإستراتيجية، ويشمل قياس مختلف الأداءات في المؤسسة: الأداء المالي، الأداء تجاه المساهمين والزبائن، أداء المستخدمين، أداء الأنظمة الداخلية، والأداء تجاه المحيط الخارجي والمجتمع.

وتعمل لوحة القيادة وفق المبدأ التالي "ما يتم قياسه يمكن تسييره"، وهي تراقب من خلال مؤشراتها نشاطات المؤسسة وتقيمها وتصححها بفضل اعتمادها على التسيير التقديري (أي حساب الانحرافات)، وتعد مثرية لنظم المعلومات الإدارية، وتركز على المعلومات الضرورية والملخصة، كما أنها تتميز بشكلها المادي الذي يمكن أن يجمع بين الجدول والتمثيلات البيانية للمؤشرات.

في الآونة الأخيرة، ظهرت **موجة لإعادة اكتشاف هذه الأداة**، وأدخلت عليها تحسينات مهمة.

ويأتي هذا الكتاب لإلقاء الضوء على أداة تسيير مهمة في المؤسسة، هذه الأداة يجهلها كثير من المسيرين أو يهملونها في الوقت الذي أصبحت فيه تمثل نظاما حقيقيا للإدارة الإستراتيجية، وأضحت محط اهتمام أكبر المؤسسات الأجنبية في العالم، وتحديدا هي تعرف في هذه الفترة تجددا وتطورا متميزا.

وتأتي هذه الدراسة نتيجة لقلة المراجع عن لوحة القيادة، لنحاول أن نسد هذا النقص إيمانا منا بضرورة ترسيخ أهميتها في أذهان الطلبة والمسيرين على حد سواء، كما ركزنا من خلال هذه الدراسة على **لوحة القيادة الإستراتيجية بصفتها مصدر التغيير والتجديد** والذي أكسب هذه الأداة رؤية ودورا جديدين.

ويعد هذا الكتاب من الكتب القليلة التي تعرضت لدراسة لوحة القيادة بالشكل المفصل والدقيق وباللغة العربية، في محاولة للفت الأنظار إليها وإقناع المسيرين بأهميتها.

كما أن استعمال هذه الأداة القديمة الجديدة يقلص الهوة بين إدارة المؤسسات في الدول النامية وإدارة المؤسسات في الدول المتطورة، إذ أن معظم المؤسسات الأجنبية تعتمد على لوحة القيادة بخصائصها المتطورة، ولا يمكنها التخلي عنها باعتبارها أداة لقيادة وتوجيه أداء المؤسسة، وقد يكون هذا سبيلا لتحسين أنماط الإدارة في بلدنا وبالتالي رفع الكفاءة والأداء والقدرة على المنافسة في السوق المحلية انطلاقا من تماثل أدوات التسيير المستعملة.

وقد جاء هذا الكتاب في ثلاثة أجزاء متكاملة محتواها كما يلي:

- **الجزء الأول: مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة**، ونتطرق من خلاله إلى التعريف بأساسيات هذه الأداة بحيث يتضمن ثلاثة tصول:

▪ **الفصل الأول: ما هي لوحة القيادة؟**، ونخصصه للتعريف الدقيق والمفصل لهذه الأداة، كما نعرف سبب التسمية التي أطلقت عليها، ونتعرف للتصميمين الكلاسيكي والحديث لها، ونقارنها بأدوات مراقبة التسيير الأخرى التي قد تتشابه معها في بعض الوظائف.

▪ **الفصل الثاني: محتوى، شكل و استعمال لوحة القيادة**، من خلاله نحدد من هم مستعملو لوحة القيادة وما هي المجالات التي تستعمل فيها، ثم نتعرض للتصميم العام الذي تأخذه هذه الأداة والذي غالبا ما يتكون كحد أدنى من أربع مناطق هي، منطقة المؤشرات ومنطقة النتائج الحقيقية ومنطقة النتائج التقديرية ومنطقة الانحراف، بعدها نحصي أهم الأشكال التي يمكن أن تظهر عليها لوحة القيادة (جداول، تمثيلات بيانية، رموز، تقارير...)، وأخيرا نذكر الطريقة الصحيحة لاستعمال هذه الأداة.

▪ **الفصل الثالث: وهو من أهم الفصول**، ذلك أنه يكشف لنا عن مجمل الوظائف والمهام التي نؤديها لوحة القيادة، فبالإضافة إلى كونها أداة لمراقبة

التسيير لها أيضا دور فاعل في قياس الأداء والقيادة الإستراتيجية للمؤسسة، كما أنها من أهم أدوات اتخاذ القرار ومصدر للمعلومات الضرورية، وتساعد على الإستباقية ورد الفعل، كما أنها أداة اتصال تخلق لغة مشتركة بين مختلف المستويات التنظيمية هي لغة المؤشرات.

- **الجزء الثاني: التوجه الإستراتيجي للوحة القيادة**، ونتطرق من خلاله إلى دور هذه الأداة في عكس إستراتيجية المؤسسة من خلال المساهمة في صياغتها وتنفيذها ومراجعتها أيضا، يضم هذا الجزء ثلاثة فصول هي:

- **الفصل الأول: مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية**، نخصصه لشرح المفاهيم القاعدية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة، فهو مدخل ضروري قبل التطرق للفصل الموالي.

- **الفصل الثاني: لوحات القيادة الإستراتيجية**، وندخل من خلاله إلى لب الموضوع لنتعرف على البعد الإستراتيجي لهذه الأداة وندرك أنها ضرورية إذا رغبنا في الحصول على نظام متكامل لقياس الأداء، وتكمن هذه الأهمية من حيث أن مؤشراتها تعد انطلاقا من الأهداف الإستراتيجية ليتم متابعة هذه الأخيرة وقياسها وتقييمها من خلال المؤشرات، وتتحول المؤشرات من مؤشرات إستراتيجية على مستوى الإدارة العامة إلى مؤشرات تنفيذية تقيس النشاط اليومي وتتابعه على مستوى الميدان، وفي ختام هذا الفصل نوضح ثلاثة نماذج من لوحات القيادة الإستراتيجية.

- **الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن: النموذج المثالي للوحة القيادة الاستراتيجية**، يتناول هذا الفصل الجديد في مجال لوحة القيادة، هذا الجديد الذي جاء به كل من (كابلن ونورتن) وهو وضعهما "لجدول القيادة المتوازن" أو "بطاقة الأداء المتوازن" وهي أحد أهم النماذج للوحات القيادة الإستراتيجية.

- **الجزء الثالث: إقامة شبكة لوحات قيادة في المؤسسة**، ونتعرض فيه للمنهجية العلمية الصحيحة التي نتمكن من خلالها من نشر شبكة كاملة من لوحات القيادة على كل المستويات في المؤسسة، يضم هذا الجزء ثلاثة فصول:

▪ **الفصل الأول إدارة مشروع "إقامة شبكة لوحات قيادة في المؤسسة"**، يحوي مبحثين: المبحث الأول ندرس فيه عموميات عن مفهوم المشروع و إدارة المشاريع، أما المبحث الثاني نوضح من خلاله كيف تتم إدارة مشروع كهذا، ونورد أهم مراحل إدارته.

▪ **الفصل الثاني: الخطوات العملية لإقامة شبكة لوحات قيادة في المؤسسة**، ونورد فيه سبع مراحل لإقامة هذا المشروع و هي:

المرحلة الأولى: تحديد الإطار التنظيمي لشبكة لوحات القيادة في المؤسسة.

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف بدقة.

المرحلة الثالثة: وضع المؤشرات.

المرحلة الرابعة: اختيار نماذج التمثيل.

المرحلة الخامسة: استعمال الإعلام الآلي في إعداد نظام لوحات القيادة.

المرحلة السادسة: دمج لوحات القيادة في قلب التسيير.

المرحلة السابعة: تقييم ومراقبة نظام لوحات القيادة.

سيتم التعرض لكل مرحلة من المراحل بكل دقة ووضوح ليكون إتباعها سهلا من طرف المسيرين.

▪ **الفصل الثالث: لوحات قيادة أهم الوظائف في المؤسسة**، ونعرض من خلاله نماذج من المؤشرات لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، كما نورد

تصميمات وأشكال ممكنة لجداول القيادة بما يتناسب مع طبيعة القسم الذي ستوضع فيه هذه الأداة.

الجزء الأول

مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة



الفصل الأول

ما هي لوحة القيادة؟

يعتبر علم التسيير من العلوم المتشعبة التي لا يمكن حصر مجالاتها والإلمام بكل مواضيعها، وهو في تطور دائم، وما لوحة القيادة سوى أداة من أدوات التسيير التي يستعملها المسير لإدارة مؤسسته.

كثيرا ما نسمع عن لوحة قيادة السيارات أو الطائرات أو السفن لكن قليلا ما نعرف بوجود لوحة قيادة المؤسسات، وبما تقتصر هذه المعرفة على ذوي الاختصاص من المسيرين والأكاديميين في مجال علوم التسيير بشكل محدود.

1. ما بين لوحة قيادة السيارة و لوحة قيادة المؤسسة

لقد أصبحنا نعيش اليوم في ظل واقع اقتصادي غير مستقر أصبح فيه الزبون هو الشخص الوحيد الذي قد يخرج منه رابحا، إذ أن أكثر من 50**%** من المؤسسات تختفي خلال خمس سنوات الأولى من تواجدها. وعلى هذا الأساس فإن المحيط التنافسي يتطلب من المؤسسة ضمان تواجدها واستمراريتها، يمكنها ذلك من خلال وضع واستعمال أداة تسيير تمكنها من القيادة وقياس الأداء.

1.1 نبذة تاريخية عن لوحة القيادة في المؤسسة:

ظهر مفهوم "لوحة قيادة المؤسسة" في الولايات المتحدة الأمريكية ابتداء من سنة 1948، وهو اسم مستوحى من لوحة قيادة السيارة (أو الطائرة) من منطلق أن كليهما يتكونان من مجموعة من أدوات القياس تعمل بشكل دائم وتسمح بالمراقبة الجيدة للمؤسسة.

غير أنه حين ظهور هذه الأداة في المؤسسة كانت كمصطلح يستعمل لوصف عملية فرز وانتقال (حركة) كتلة من الوثائق والمعلومات في قلب المؤسسة، حيث كانت هذه هي فحواه الأولية، غير أنه في ما بعد وضعت

مجموعة من المؤسسات المهمة في الولايات المتحدة الأمريكية نظاما للإدراك، المعالجة والانتشار الداخلي للمعلومات يوافق فعلا مصطلح"لوحة القيادة".

لوحة قيادة المسير تعرض مجموعة من المؤشرات التي تتابع آلية عمل المؤسسة أو القسم أو المصلحة، ويتم اختيارها وتوجيهها لتحقيق هدف معين.

2.1 لوحة قيادة السيارة :

يوضح الشكل الموالي لوحة قيادة السيارة:

الشكل (1): لوحة قيادة السيارة



لوحة القيادة في السيارة يعد من أهم مكوناتها، إذ أنه يعلم السائق عن المعايير التي يحتاج إليها لقيادة سيارته بالشكل الصحيح، ويوجد غالبا أمام السائق مباشرة، من بين المعايير التي يعلم عنها وعن حالتها جدول القيادة السرعة، نظام المحرك، مستوى زيت المحرك، مستوى الوقود، يساعد في تعديل حركة السيارة من خلال المقود والمكابح والأضواء المختلفة.

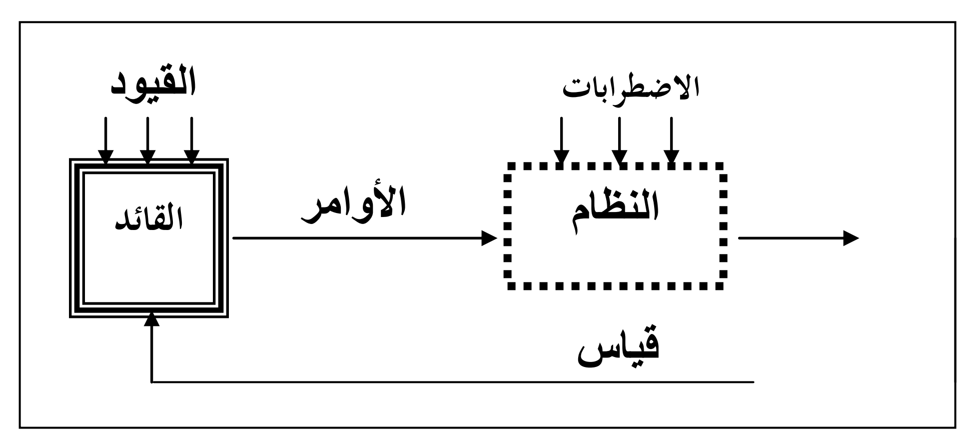
لوحة القيادة هي أداة مهمة لقيادة السيارة وتوجيهها نحو مسارها الصحيح من حيث أنه يوفر للسائق إدراكا بكل الوضعية، يتحول هذا الإدراك إلى حركة يتم اتخاذها من أجل ضمان التحكم الجيد

3.1 تعميم نموذج لوحة قيادة السيارة على المؤسسة :

هناك عدة قواسم مشتركة تجمع بين لوحة القيادة في السيارة و تلك الموجودة في المؤسسة، فكلاهما تستعمل من أجل تحليل الوضعية من خلال القياس وبالتالي إمكانية التحكم في كل ما نقيسه يؤدي بنا إلى القيادة الصحيحة سواء للمؤسسة أو للسيارة.



الشكل (2) :القائد، لوحة القيادة، النظام، في البيئة[1]



بغض النظر عن كون النظام سيارة أو طائرة أو مؤسسة فإنه خاضع للأوامر التي تأتيه من القائد بعد قياس أداء هذا النظام، وبفضل هذه الأوامر والتوصيات يتم توجيه النظام نحو ما هو مخطط له.

يمكن استنتاج ما يلي من الشكل:

- القائد يقود نظامه بدلالة هدفه أو التعليمات المقدمة له.
- القائد معرض لمجموعة من القيود الداخلية والخارجية
- النظام يواجه مجموعة من الاضطرابات.

[1] Source : Alain Fernandez ; les nouveaux tableaux de bord des décideurs ; éditions d’organisation ;France ; 2ème édition ; 2002 ; p :7

فالقائد يتخذ قراراته و يصححها و يعدلها وفق المعلومات المحولة له من نظام قياس لديه وهو "لوحة القيادة".

وتتجسد آلية عمل لوحة القيادة في المؤسسة من خلال دوره الفعال في المراقبة والتي ترتكز على:

- ✧ ملاحظة وقياس المعيار.
- ✧ مقارنة النتيجة مع مرجعية.

وبالتالي فإن لوحة القيادة في المؤسسة كما في السيارة بحيث أنهما:

- ✧ يتبعان هدفا لتحقيقه.
- ✧ كلاهما معرض للقيود والاضطرابات

في ظل الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة يقود السائق سيارته والمسير مؤسسته محاولين الوصول إلى هدفهما من خلال القيادة الجيدة التي لا تكتمل إلا بجدول قيادة ملائم.

2.تعريف لوحة القيادة (في علوم التسيير-الإدارة)

1.2 تعاريف:

هناك تعاريف متعددة للوحة القيادة، نتعرض في ما يلي لأهمها:

التعريف الأول:

لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير

بجذب اهتمام المسئول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها.

هذه الأداة تعد نظاما معلوماتيا يستجيب تصميمه لمجموعة من القواعد الدقيقة، سواء بالنسبة لآلية عمله أو محتواه، كما أن المعلومات التي يضمها يمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة ويجب أن تحترم بعض الشروط من أهمها الإيجاز والملائم.

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص الخصائص المميزة لهذه الأداة:

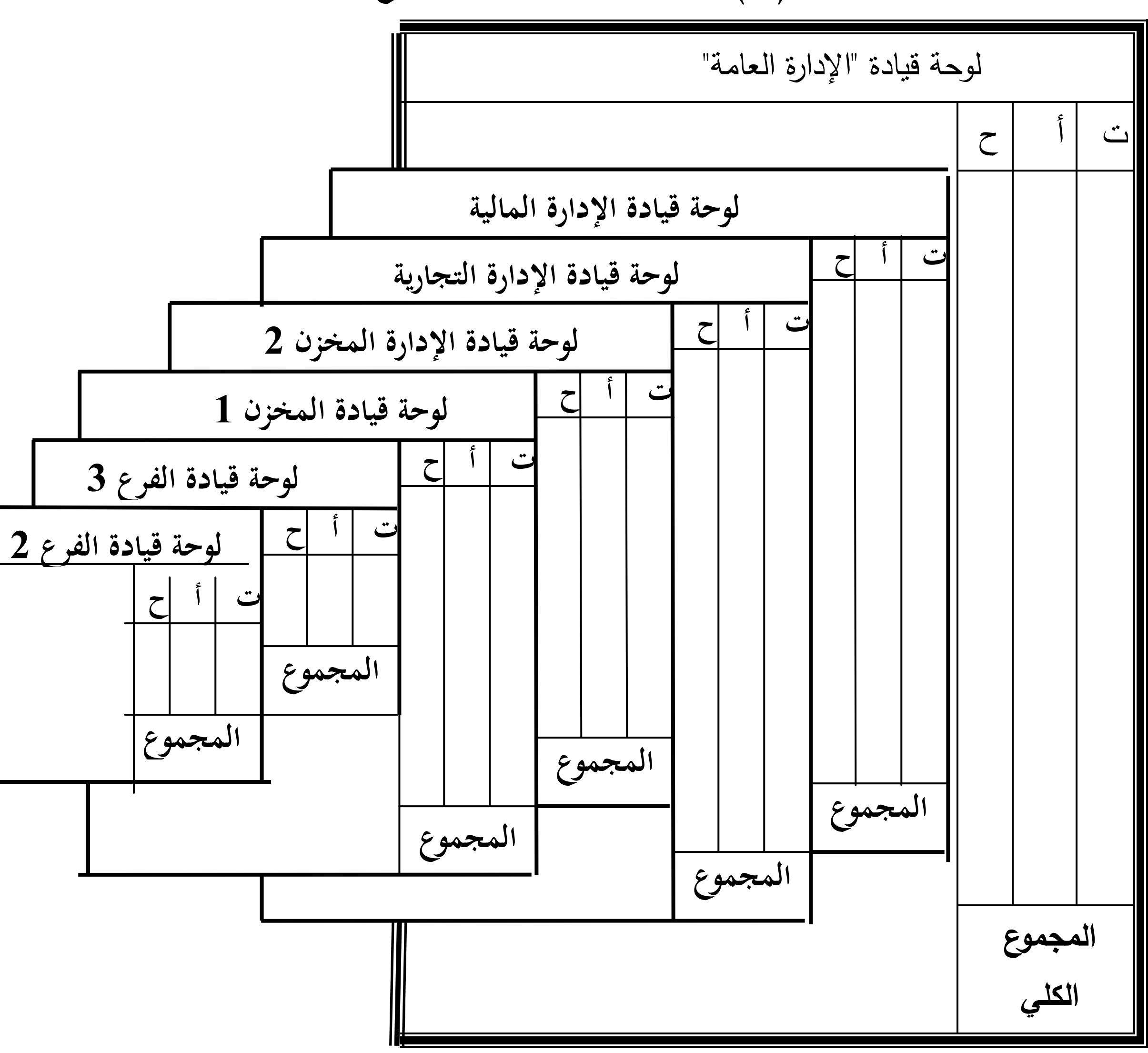
✓ **الانسجام مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** تتعدد لوحات القيادة في المؤسسة الواحدة مما يتطلب احترام توزيع المسؤوليات وسلم السلطات داخل المؤسسة والتسلسل الهرمي للسلطة من جهة وأن يكون مسهلا للاتصال في المؤسسة.

إن شبكة لوحة القيادة تمثل **آلية متداخلة** (**une mécanique «gigogne»**) تتميز بالخصائص التالية:

- لكل مسؤول لوحة قيادة.
- لكل لوحة قيادة سطر لمجاميع النتائج الذي يجب أن يظهر في جدول قيادة مستوى السلطة الأعلى.
- تشابه تصاميم لوحات القيادة لنفس المستوى التنظيمي.
- تجميع المعطيات و المعلومات الضرورية لتشكيل لوحة القيادة يجب أن يحترم التسلسل الهرمي للسلطة.

والشكل التالي يوضح تمثيلا لشبكة لوحات القيادة في المؤسسة ذات التوزيع الكبير ويوضح الخاصية المتداخلة لشبكة لوحات القيادة:

الشكل (3) :شبكة لوحات قيادة ذات توزيع كبير[1]



ملاحظة: ت: التحقيقات

أ: الأهداف

ح: الانحراف

---

[1] Source : Claude Alazard et Sabine Sépari ; contrôle de gestion ; Dunod ; Paris ; 5ème édition ; 2001.

التعريف الثاني:

لوحة القيادة تضم مجموعة من المعطيات التلخيصية التي تعلمنا و تبلغنا عن درجة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وهي أداة فعالة لقيادة المؤسسة، المعطيات الملخصة تسمى "مؤشرات التسيير"، وهي تقوم على أساس ما هو محقق وما هو تقديري(التحقيقات والأهداف)، ولوحة القيادة تركز على الأولويات الخاصة بكل نشاط، وتصميمها يتطلب الحصول على معلومة دقيقة ومهمة، علما بأن المسيرين يملكون كما كبيرا من المعلومات التي ليسوا في حاجة إليها، كما تمثل لوحة القيادة "**جهاز إنذار**" أو "**جهاز للتنبيه**" إذ أنها تسمح بالكشف السريع عن الانحرافات لتصحيحها في الوقت المناسب.

التعريف الثالث:

لوحة هي أداة تلخيصية لسيرورة النشاطات داخل المؤسسة، وهي تقيس تطور أهم العناصر الأساسية للتسيير بالنسبة لكل مسئول، ويتم من خلالها إعداد الانحرافات بالنسبة للأداء المتوقع مقارنة بالأداء السابق، غير أنها لا ينوب عن الوسائل الإدارية الأخرى مثل المعلومات المحاسبية، وهي تركز على جمع المعلومات المهمة فقط من أجل اتخاذ القرار السريع في أقصر وقت ممكن مع البقاء على دراية كاملة بكل مصادر المعلومات الأخرى من أجل الدراسة المعمقة للمشكلات الخاصة أو القرارات ذات الأثر في الأمد المتوسط.

التعريف الرابع:

تعرف لوحة القيادة بأنها أداة يتم من خلالها اختيار، تحضير وتقديم(عرض) المؤشرات بشكل موجز وهادف، وهي يمثل "**نظرة خاطفة**" على طريقة تسيير المؤسسة، ترافق المسير وتقدم له تقارير شاملة و ملمة بكل الوضعيات في المؤسسة، باختصار فإنها تسمح للمسير بالقول:"**أرى جيدا ما يحدث**".

خلاصة التعاريف:

كل هذه التعاريف دقيقة و صالحة لتحديد ماهية لوحة القيادة، ونستنتج منها ما يلي:

لوحة القيادة أداة من أدوات التسيير في المؤسسة، وتحوي مؤشرات مختلفة لقياس الأداء، شرط أن تكون هذه المؤشرات مهمة وملمة بحالة وبهدف المؤسسة ومرتبطة بإستراتجيتها.

لكل مسئول قسم أو مصلحة أو رئيس ورشة لوحة قيادة تحتوي على عدد محدود من المؤشرات المتعلقة بنطاق تسييره وبطبيعة وظيفته من أجل تقديم صورة عن الأداء داخل هذه المصلحة أو القسم من خلال مقارنة النتائج الحقيقية مع التقديرية.

يتم عرض لوحة القيادة بعدة أشكال و تمثيلات بيانية، فكما يمكن أن تظهر في شكل جدول يمكن أيضا أن نمثلها بيانيا من خلال دائرة مثلثية أو تمثيل بالأعمدة أو المنحنيات...

ومن المهم أن نشير إلى أن لوحة القيادة ليست أداة نمطية لكل المستعملين بل هي أداة شخصية أي أن مستعملها هو الذي يحدد المؤشرات التي تحويها وطريقة عرضها وفقا لما يراه مناسبا ووفقا للأهداف الإستراتيجية المحددة سلفا.

وفي الختام نستخلص أن لوحة القيادة تعرف كلاسيكيا بأنها أداة للرقابة تسمح بالتفاعل ورد الفعل السريع في الأجل القصير، فهي أداة لتعديل الانحرافات غير الملائمة، وهي توفر معلومات من خلال مجموعة من المؤشرات حول المعطيات التي هي تحت مسؤولية المسير.

أما التعريف الحديث فيعتبر لوحة القيادة أداة تسيير تسمح بترجمة إستراتجية المؤسسة إلى مؤشرات لقياس الأداء، هذه المؤشرات يجب اختيارها بعناية والتأكد من انسجامها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وترتبط بالمعايير الهادفة

للتقييم الكلي لأداء المؤسسة مثل: النتائج المالية للمؤسسة، فعالية العمليات، نوعية الخدمة للزبائن، فعالية وكفاءة اليد العاملة، القدرة على التجديد. وهي تقيم أيضا وتوجه النشاطات اليومية لمختلف الأقسام والوحدات وهي بذلك **تجمع بين كونها أداة عملية وأداة إستراتيجية.**

2.2 لوحة القيادة : هل يمكن أن يكون ميزة تنافسية؟:

إن إدماج الإعلام الآلي يحول المؤسسة إلى موقع لإنتاج المعلومات ذات الطبيعة المختلفة، بحيث يصبح كم هذه المعلومات كبيرا ويشكل عائقا أمام استغلالها، فيصبح من الضروري ترتيب هذه المعطيات وانتقاء أهمها، في هذه الحالة تعطي لوحة القيادة المكيفة والناجحة – تعطي – للمؤسسة ميزة تنافسية خاصة في مجال اتخاذ القرارات.

إذن لوحة القيادة من أهم أدوات التسيير وهي تقيس الأداء من خلال المؤشرات. فهي تركز على النشاط إذ أنه:

✓ من جهة تحفز وتنشط لجنة الإدارة فيظهر الإجابات عن التساؤلات التالية:

- ما الذي يمكن فعله بشكل أفضل للاستمرار في التقدم؟
- ما الذي نفعله لمنع تقهقر الوضعية؟ وما الذي يجب فعله الشهر القادم؟

✓ ومن جهة أخرى تقود نشاط الأقسام من خلال:

- متابعة برامج وخطط النشاطات
- التفاعل السريع تجاه الاختلالات التي تظهر أثناء سيرورة النشاطات.

✓ ولوحة القيادة تعطي معلومات حول:

- تقدم برامج النشاطات
- الأحداث الهامة المميزة للأقسام

- أرقام عن وضعية التسيير

✓ ويجب أن يكون:

- مرنا: إذ يتم المحافظة على بعض المؤشرات في حين يتم استبدال بعضها

- يظهر "ما الذي يجب القيام به".

- يتضمن مؤشرات تعكس الاهتمامات الحالية للأقسام

- يتضمن تقريرا شخصيا يقدم للإدارة العامة بخصوص وضعية التسيير الحالية.

3.تطور لوحة القيادة

مع تزايد حدة المنافسة في المحيط، واعتبار رضا الزبون أو المستهلك هو مقياس استمرارية المؤسسة، لم يعد الوازع المالي هو الضمان الوحيد للبقاء في السوق، لأجل ذلك احتاجت المؤسسة لوضع إستراتيجية لصيانة موقعها ومواجهة التحديات ترجمة هذه الإستراتيجية إلى أهداف مختلفة تتطلب قياسات موافقة لها، من هذا المنحى أخذت لوحات القيادة تتطور من خلال قياسها أداءات موافقة لإستراتيجية المؤسسة تشمل كل الجوانب المختلفة سواء المالية وغير المالية.

1.3 لوحات القيادة الكلاسيكية:

لقد كانت «لوحة القيادة المالية" هي الأكثر شيوعا و استعمالا سابقا ويتم إعدادها انطلاقا من المعطيات المحاسبية، وهي تجمع مؤشرات عن النتائج الكلية المحققة سابقا وتستعمل لاتخاذ قرارات قصيرة الأجل.

عندما نتحدث عن لوحة قيادة كلاسيكية وأخرى متطورة لا يعني وجود أداتين مختلفتين تماما بل نعني أن لوحة القيادة بمفهومها الحالي ما هي امتداد وتطوير وتحسين لما كانت عليه سابقا.فأهم ما كان يميز لوحة القيادة الكلاسيكية هي

اعتمادها على المؤشرات المالية فقط، في حين أن هذه الأخيرة غير كافية لقيادة المؤسسة وتقييم وتقويم مسارها في محيط تنافسي. بالإضافة إلى هذا النقص في المحتوى فإن جدول القيادة الكلاسيكي يعكس أربعة عيوب هي:

- ✓ **أولا غياب الدقة: متخذو القرار بعيدون عن الميدان:**

في المؤسسة الكلاسيكية ذات التنظيم الهرمي مراكز القرار موضوعة في أعلى هرم السلطة، فقبل بلوغ المعلومة الموجودة في الميدان إلى مركز القرار تعرف سلسلة من التجمعات المتتالية عند كل مستوى من المستويات التنظيمية، في هذه الحالة يملك متخذ القرار معلومة شاملة وهذا يعني ضياع التفاصيل، والأسوأ من هذا هو أن المعلومة تجرد من معناها فلا تحمل في كثير من الأحيان المعنى الثري الحقيقي للمعلومة.

- ✓ **ثانيا تأخر القياس: الارتباط بالأنظمة المحاسبية**

لوحة القيادة مرتبطة كلاسيكيا بالأنظمة المحاسبية للمؤسسة وبمراقبة النشاطات من خلال نظام التقارير، يتم التصريح بالنتائج في فترة محددة وثابتة ويجد متخذ القرار نفسه متأخرا عن نسق السير العادي للمؤسسة بسبب تأخر هذه النتائج.

- ✓ **ثالثا نقص القياس:المعلومة التي يوفرها ناقصة**

لوحات القيادة التي تبنى أساسا على الأنظمة المالية والمحاسبية ما هي إلا رؤية جزئية عن حقيقة وضعية المؤسسة، إذ أن عددا كبيرا من المعلومات الضرورية لا نجدها في الأنظمة المالية والمحاسبية، فحاليا أصبحنا نتكلم عن رضا الزبون ومؤشر الرضاء هذا لا يمكن أن نجده في الأنظمة المحاسبية، هذه الرؤية التقليدية للوحات القيادة تعتبر ناقصة من حيث أنها لا تعكس بصورة كاملة كل "القيم المضافة للمؤسسة" مثل: القدرة على تصميم منتجات جديدة،

المناخ الاجتماعي، نوعية الشركاء، فبإهمال هذه الأوراق الرابحة يكون المقررون صورة غير واقعية عن وضعية المؤسسة.

✓ **رابعا: البحث عن تصميم موحد ونموذجي للوحة القيادة"تنميط الأداة"**

مفهوم هذه الأداة يتعدى مجرد كونها أداة تقدم المعلومات النمطية المتداولة من قبل معظم المؤسسات مهما اختلفت الأمكنة والأزمنة واختلف المسئولون، بل إن لكل متخذ قرار اهتماماته الخاصة وأهدافه المحددة وطريقته المميزة في القيادة من خلال تجربته الشخصية ووعيه ، ولا وجود معلومة مهمة للجميع أو قليلة الأهمية للجميع، بل كل معلومة يمكن أن ينظر لها من زوايا مختلفة من طرف متخذ القرار.

لكي تكون لوحة القيادة أداة فعالة يجب أن تتكيف مع الأهداف المرجوة ومع شخصية ورغبات متخذ القرار، إذن لوحة القيادة "**أداة شخصية**".

2.3 المحتوى الجديد للوحة القيادة:

لم تعد الأهداف المالية هي المنتهى الوحيد للمؤسسة، لذلك فالتصميم الجديد للوحة القيادة يقيس الأداء تجاه أهداف أخرى كلها مهمة، وهي كما يلي:

✓ **المجال المالي والمحاسبي:** لا يمكن للمؤسسة أن تقاوم مؤشرات القياس الكلاسيكية ذات الصبغة المالية، مثل: مؤشرات المردودية المالية وخلق القيمة للمساهم...

✓ **وفاء الزبون:** يجب ضم مؤشرات تقيس الأداء تجاه الزبون ودرجة وفائه للمؤسسة.

✓ **التنظيم الداخلي والمستخدم:** أفضل مؤسسة هي تلك التي تركز على الرجال وعلى قدراتهم في التفاعل ورد الفعل لذلك فإن تحفيز المستخدم أمر لازم لضمان المردودية الجيدة والكفاءة في الأداء.

- ✓ **الشـركاء:** لا يمكـن للمؤسسـة أن تمـارس وظيفتهـا بعيـدا عـن شـركائها سـواء مـوردين أو متعاقـدين داخليـين أو غيرهمـا، لـذلك فـإن أي خطـر متعلـق بالشـركاء – مثـل خطـر الإفـلاس – يجـب أن يؤخـذ بعـين الاعتبـار، كمـا يجـب قياس مؤشر رضا الشركاء.
- ✓ **المحيط و المجتمـع:** ليس من الممكن إدراك إستراتيجية مقادة انطلاقا مـن أسـباب اقتصـادية دون الاهتمـام بآثارهـا علـى المجتمـع، سـواء علـى مسـتوى المحيط أو الحقوق الدوليـة للعمـل، أو القـوانين الأخلاقيـة، فالمؤسسـات محكومـة ضمنيا من طرف الشعب.
- ✓ **الأنظمة الداخلية و أنظمة النوعية:** يعتبر تحسين الجودة عاملا مهما لإرضـاء الزبـون وفتح أسـواق جديدة، لذلك فمؤشرات النوعيـة لا يمكـن الاسـتغناء عنها.
- ✓ **النظـام المعلومـاتي:** المؤسسـة التـي تتفاعـل مـع التغيـرات لا يمكنهـا أن تستغني عن نظام معلوماتي أصبح اليوم رمزا وشعارا للعصر الجديد من خلال تطور التقنيات الحديثة في الإعلام والاتصال، كل هذه الأهداف يجب أن تظهر في جدول القيادة من خلال مؤشرات تقيسها.

وفـي مـا يلـي نعـرض بعـض المؤشـرات التـي تظهـر فـي لوحـات القيـادة الجديدة:

✧ **وضعية السوق:**

- الحصة السوقية
- عدد زبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسة
- مبيعات المنتجات الجديدة
- نفقات بحث وتطوير المنتجات

- حصة المنتجات التي أدمجت فيها تكنولوجيا حديثة.

✧ **إرضاء الزبائن:**

- احترام آجال التسليم.
- تطور رقم الأعمال لكل زبون
- عدد الزبائن الجدد.

✧ **تحسين الإنتاجية:**

- تكلفة الإنتاج
- التكاليف الكلية
- المواد الأولية المستهلكة
- عدد الكميات المنتجة
- القيمة المضافة

✧ **الأهداف المالية:**

- هامش الربح
- قيمة رقم الأعمال
- قيمة السهم
- العائد على الاستثمار

3.3 تطور دور لوحة القيادة:

لم تعد لوحات القيادة أداة لمراقبة التسيير فحسب، بل تعدى ذلك فأصبح أداة إستراتيجية مهمة لقيادة المؤسسة و توجيه نشاطها.

✧ **لوحة القيادة: أداة تعمل على تنفيذ الإستراتيجية**

مـن أجـل إعـداد مؤشـرات لوحــة القيــادة يــتم قبـل ذلـك تحديـد الأهـداف الإستراتيجية للمؤسسة والتي نختار على أساسها معايير الأداء المراد قياسها، إذن تحـول لوحـة القيـادة الإسـتراتيجية إلـى خطـط عمليـة مـن خـلال قياسـها ومتابعتها للمؤشـرات المرتبطـة بالنشـاطات المؤداة، فهـو يتـابع تنفيذ الإسـتراتيجية فـي كـل مراحلها .

✧ **لوحة القيادة: أداة للمقارنة والتقييم:**

تعتمـد لوحـة القيـادة علـى حسـاب الانحرافـات بـين التحقيقـات والتقـديرات، وهـي بذلك يسمح بتشـخيص الاختلالات وتصـحيحها، ويتوقـف هـذا علـى اختيـار المؤشرات الملائمة.

✧ **لوحة القيادة تسهل الحوار والاتصال:**

تساهم هذه الأداة في خلق حوار بين مختلف مستويات الهرم التنظيمي، فهي من جهة تتيح للمرؤوس بتحليل نتائج نشاطاته وتسمح له بطلب وسائل إضـافية أو توجيهـات دقيقـة مـن رئيســه، ومـن جهـة أخـرى تنسـق للمسـئول النشـاطات التصحيحية من خلال البحث عن الأمثلية الكلية (un optimum global) بدلا مـن الأمثليـة الجزئيـة (les optimisations partielles). وتشكل المؤشـرات المتداولة لغة مشتركة بين مستعملي لوحات القيادة.

✧ **لوحات القيادة تساعد على اتخاذ القرار:**

توفر هذه الأداة المعلومات اللازمة حول تسيير المؤسسة والتي تساعد متخذ القرار على تصويب قراراته، وتوجهه نحو أفضل بديل ممكن من القرارات.

لا شك في أن هذه الأداة التي كانت مهمشة قي السابق، عادت اليوم لتلعب أدوارا حيوية في المؤسسة، وتتربع في مكانـة متميزة من بين أدوات التسيير كافة فهي يجمع بين عدة وظائف في أداة واحدة.

4.علاقة لوحة القيادة بكل من مراقبة الموازنة و نظام التقارير

تتعدد أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة: الخطط والموازنات التقديرية، لوحات القيادة، المحاسبة التحليلية والتقارير، مما يؤدي إلى إمكانية حدوث تداخل في وظائفها وخلط بين دور كل واحدة من هذه الأدوات، وهذا قد يصعب على المسير استعمال الأداة المناسبة لعلاج مشكلة محددة.

1.4 علاقة لوحة القيادة بمراقبة الموازنة:

هناك نقاط تشابه واختلاف بينهما، لوحات القيادة وأنظمة مراقبة الموازنة لهما في النهاية آثار متماثلة وهي:

- **هما دليلان يساعدان على اتخاذ القرار:** لوحة القيادة كما مراقبة الموازنة لها دور مساعدة المسير في التسيير وخاصة في التنبؤ، وكلاهما يوفران المعلومات الواجب تحليلها، والدقة لا تؤخذ كثيرا بعين الاعتبار مقارنة بالسرعة.
- **يدفعان للبحث على المؤثرات الحقيقية:** لوحة القيادة تسمح بدراسة مشتركة للأسباب الحقيقية للأحداث أو الانحرافات التي تظهر في النتائج المتعلقة بالماضي القريب، ويجب التوضيح هنا هو أنه من الضروري التحكم في معالجة المعلومات الأصلية من أجل تجنب اتجاه التحليل نحو المسار السيئ.
- **يستندان إلى الإدارة بالاستثناء:** كلا التقنيتين تركزان على نفس المبدأ الأساسي الذي يعتبر أن الانحرافات هي التي تؤخذ بعين الاعتبار في نهاية الدراسة.
- **تحفزان المستخدمين:** وهي النتيجة الأكثر أهمية، فمراقبة الموازنة يتم إعدادها في المؤسسة من أجل الرقابة في حين يمتد هدفها إلى التحكم في تكاليف المؤسسة وإقامة تسيير يعتمد على التفويض والمساهمة، نفس الشيء بالنسبة للوحات القيادة، حيث تضعه بعض المؤسسات كسلسلة من الوثائق من أجل الإعلام السريع و إبلاغ الإدارة العامة بالتطورات في حين أن هدفه هو أن

يدرك كل قسم النتائج الخاصة به، كما أنه يسهل الحوار بين الأقسام ويحمل كل مستخدم جزءا من المسؤولية.

ويوضح الجدول الموالي الاختلافات بين لوحات القيادة من جهة، ومراقبة الموازنة والمحاسبة العامة والتحليلية من جهة أخرى.

الجدول (1): أهم الاختلافات بين لوحة القيادة

وكل من: مراقبة الموازنة والمحاسبات[1]

لوحة القيادة	مراقبة الموازنة والمحاسبة (العامة والتحليلية)
طبيعة المعلومات مختلفة	
⌑كل أنواع المعطيات(مالية وغير مالية) ⌑الاهتمام بالمؤشرات المادية(الكميات، مؤشرات الآجال، النوعية...) ⌑إمكانية عرض معلومات عن المحيط، وكذا المعلومات الخارجية عن المؤسسة. ⌑الإطلاع على المعلومات المرتبطة بقطاعات غير مراقبة من طرف المسؤول.	⌑فقط المعطيات المالية والمحاسبية ⌑الإهمال الجزئي لهذا النوع من المؤشرات. ⌑الاهتمام فقط بالمعلومات الموجودة والمنتجة داخليا. ⌑الاعتماد على مبدأ المسؤولية، المعلومات تتعلق فقط بالعناصر التي يتم مراقبتها من طرف المسؤول.

[1] Source : Pierre Veltz et Philippe Zarifian ; « les tableaux de bord de gestion : outils d'introduction du changement » ; revue Française de gestion ; fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises ;n°97 ;JAV-FEV 1994 ;pp : 49-51

<table>
<tr><th colspan="2">رد فعل مختلف</th></tr>
<tr><td>⌑أحل ظهورها سريع (يوم+3)
تسمح لوحات القيادة باتخاذ النشاط المصحح بشكل سريع خاصة وأنها تستعمل المؤشرات المادية لأنها أقرب من النشاط، حيث يتم التفاعل مباشرة على المتغيرات المادية وليس على النتائج المالية.
فلماذا ننتظر ظهور(حساب) النتائج المالية عندما يكون بالإمكان اتخاذ إجراءات تصحيحية بمجرد الإطلاع على الكميات المادية ومعاينتها؟
⌑معطيات قليلة وملخصة.
⌑تركز على العناصر الأساسية فقط
⌑سرعة استشارة المعلومات الواردة في لوحات القيادة ترتبط بطريقة تمثيلها، فكما يمكن أن تظهر في شكل جداول يمكن أيضا تمثيلها بيانيا، وهذا يجعل المؤشرات أكثر تعبيرا.</td><td>⌑أجل ظهورها بطيء (متأخر) (يوم+15)
⌑درجة كبيرة من التفصيلات المبالغ فيها.
⌑تغطي نشاط كل مركز مسؤولية.
⌑استعمال الجدول كشكل تمثيل وحيد.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
</table>

خلفية التزود بالمعلومات	
⌑الاعتماد على النشاط في حد ذاته من خلال اختيار المؤشرات الأكثر تعبيرا و ذات الطابع العملي أو التنفيذي وليس المالي فقط. ⌑التركيز على التحليل الاستراتيجي (استنباط المؤشرات على أساس المتغيرات الجوهرية الموافقة للأهداف الإستراتيجية).	⌑الاعتماد على النموذج المحاسبي الكلاسيكي، الذي يركز على الجانب المالي للمنشأة.
درجة تكيف الأداة مختلف	
⌑ لوحة القيادة أداة شخصية تتنوع وفقا لتنوع الوضعيات التنفيذية، وآجال ظهورها مكيفة مع حاجات المسئولين الذين لا يتبعون بالضرورة النسق الشهري أو الفصلي للمحاسبة. ⌑ تطورات سريعة في الزمن الملائم.	⌑ نفس المحتوى لكل المستعملين، مع دورية منتظمة لظهور النتائج. ⌑ استقرار كبير في المحتوى وفي طريقة العرض.

2.4 علاقة لوحة القيادة بنظام التقارير(système reporting)

التقارير هي مجموعة من الوثائق التي هدفها هو إعلام السلطة بالوضعية والنتائج المتعلقة بمختلف مراكز القرارات، لها صبغة مالية وتعتمد على الموازنات، **وهي تحقق مجموعة من الأهداف داخل المؤسسة من أهمها:**

- تسهيل الاتصال الصاعد على امتداد الخط الإداري.
- تحليل الأداءات المحصل عليها والانحرافات مقارنة بالأهداف.

- توضيح الآفاق والتوجهات بالنسبة للفترات القادمة ومن أجل نهاية السنة.
- تحليل الخطط العملية الموضوعة لأجل استغلال الفرص أو تصحيح الانحرافات .
- وضع تخمينات بالتحسين والإثراء لا تتعدى إطار المسير المعني أو تضمين مراكز مسؤولية أخرى.

ويركز نظام التقارير على مؤشرات النتيجة التي وظيفتها هي الإعلام عن النتيجة النهائية للأنظمة، فهو نظام للرقابة اللاحقة يأتي بعد النشاط يسمح بمعرفة ان كنا بلغنا الهدف أم لا.

يختلف نظام التقارير عن لوحة القيادة من عدة جوانب: فالمؤشرات الواردة في التقارير هي مؤشرات النتائج النهائية، وتكون موجهة للسلطة العليا، وهي مؤشرات لاحقة أي تقاس بعد انتهاء النشاط، في حين أن لوحة القيادة تضم مؤشرات تعلم عن سيرورة النظام وآلية عمله أي مؤشرات القيادة وذلك إضافة إلى مؤشرات النتيجة (les indicateurs de pilotage).

الجدول (2): مقارنة بين لوحة القيادة ونظام التقارير

لوحة القيادة	نظام التقارير
◆ لوحة القيادة هي مجموعة من مؤشرات القيادة، مشكلة على أساس دوري من طرف مسئول لتوجيه قراراته ونشاطاته من أجل بلوغ الأداء الجيد. ◆ لوحة القيادة تسمح بمراقبة التسيير من خلال إدراك الأداء الحقيقي والمرتقب. ◆ وسيلة للاتصال بين كل ◆ تسهل اتخاذ القرار بعد تحليل القيم اللافتة وإجراء النشاطات التصحيحية. ◆ يمكن أن تكون أداة للمتابعة تسمح باستغلال الفرص وتجنب أخطار جديدة. ◆ بنية ومحتوى جداول القيادة يرتبط بنشاط وحجم المؤسسة من جهة، وبمستعمله.	◆ التقرير هو مجموعة من مؤشرات النتائج المشكلة لاحقا بطريقة دورية من أجل إعلام السلطة بأداء وحدة معينة، وفي إطار التسيير اللامركزي التقارير تسمح بالتأكد من أن مراكز المسؤولية تحترم التزاماتها التعاقدية، ولها أيضا دور في المراقبة. ◆ وسيلة للاتصال الصاعد. ◆ تمكن من اتخاذ القرار. ◆ هي أداة لقياس النتائج فقط و تقييم المرؤوسين. ◆ مؤشرات النتيجة المستعملة ترتبط بطبيعة المهمة أو الوظيفة الموكلة للمسئول.

مما سبق نلاحظ بأن أدوات التسيير يعتمد بعضها على بعض، ولكن وجود أحدها لا يلغي وجود الآخر، وتبقى لوحة القيادة أكثر الأدوات أهمية وجلبا لاهتمام المسير نظرا لتفردها بعدة وظائف لا يمكن للأدوات الأخرى القيام بها.

الفصل الثاني

محتوى، شكل واستعمال لوحة القيادة

لوحة القيادة هي من أدوات التسيير التي تساعد على إدارة المؤسسة وتضم مجموعة من المؤشرات الموافقة لعدد محدود من نشاطات التسيير المهمة التي تقع تحت مراقبة المسئولين والتي توافق الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة، وينجم عن هذه الأداة تحليلا يتم من خلال المقارنة الفورية بين النتائج المحصل عليها والأهداف أو المعايير المرجعية.

1.في أي المجلات تستعمل لوحة القيادة و من هم مستعملوها؟

يجب على المؤسسات أن تغير من ثقافتها خاصة في ظل المنافسة الدولية وفتح الأسواق وبروز الأزمات والتغييرات السريعة في البيئة، يتأتى ذلك من خلال تبني أسلوب إداري رشيد وعقلاني يتم فيه الاستعمال الجيد والكامل لأدوات التسيير والتي على رأسها لوحة القيادة، فيما يلي نتعرف على النشاطات التي يجب أن توضع من أجلها لوحة القيادة، وكذا على مستعملي هذه الأداة.

1.1 النشاطات (الوظائف) التي تعنى بإعداد لوحة القيادة:

معظم النشاطات في المؤسسة تتطلب المتابعة والتوجيه مهما اختلفت درجة أهميتها ومهما كانت طبيعة عملها فالمهم أنها تخدم مصلحة واحدة هي تحقيق أهداف المؤسسة.كان يتم إعداد لوحة القيادة سابقا في إدارات الإنتاج، المبيعات، المالية، ولكنها اليوم أصبحت تشمل مختلف مجالات حياة المؤسسة مثل: المؤشرات الاجتماعية، مؤشرات النوعية، أداء المنافسين، رضا المساهمين والزبائن، والمؤشرات المتعلقة ببيئة المؤسسة أي التي لها طبيعة خارجية عن المؤسسة.

وعموما نقول بأن أي وظيفة أو نشاط في المؤسسة سواء كانت ذات طابع إداري أو تنفيذي ومهما كان حجم مهامها كبيرا أو صغيرا، ومهما كانت طريقة مساهمتها في القيمة المضافة للمؤسسة مباشرة أو غير مباشرة، يجب أن تملك لوحة قيادة خاصة بها لمتابعة نشاطها وتوجيهه في الاتجاه الصحيح.

2.1 مستعملو لوحة القيادة:

إن لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسئولين: مدراء الإدارات، مسئولو الأقسام، رؤساء المشاريع، رؤساء المصانع، رؤساء الورشات، أمناء المخازن، مدراء البيع...

بما أن هناك عدة لوحات قيادة في المؤسسة فإن لكل مسئول لوحة قيادة خاصة به ويرتبط محتواها بطبيعة وظيفتها وأهدافها وتستعمل (أي توضع تحت تصرف) كل المرؤوسين الخاضعين لسلطة هذا المسئول، حيث يجب أن يطلعهم على محتواها ويشركهم في إعدادها لتكون أداة عملية حقيقية.

قي المؤسسة يمكن أن نجد: لوحة قيادة كلية (لوحة قيادة الإدارة العامة) للمدير العام، لوحة قيادة لوظيفة التسويق، لوحة قيادة لوظيفة الإنتاج، لوحة قيادة اجتماعي...، بالإضافة إلى لوحات قيادة فرعية عن هذه الوظائف مثل لوحة قيادة رئيس ورشة إنتاج المنتج "س"، أو لوحة قيادة رجل البيع "س"، أو لوحة قيادة أمين المخزن "س"...

إذن وفقا للنموذج التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، حجم وثقافة المؤسسة تكون لوحة القيادة أقل أو أكثر انتشارا، غير أنها مهمة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها، بالإضافة إلى كونه على مستوى الإدارة العامة يلعب دورا هاما في المساعدة على القيادة والتوجيه (pilotage) من خلال تركيزه على كل

ما هو مهم وضروري في مجال التسيير، وتقل منفعته كلما ابتعدنا عن الميدان (المستوى التنفيذي) لأن معرفة كل الأحداث تتطلب الاتصال المباشر.

وعموما فإن المعنيين بجداول القيادة هم:

- الإدارة العامة.
- مسئولو الأقسام.
- مسئولو الوحدات التنفيذية.

3.1 لا مركزية لوحات القيادة:

يجب أن تقوم الإدارة على أساس ديناميكي بحيث ترتكز على لامركزية المسؤوليات و التي يمكن ترجمة سببها إلى التطور السريع للوحدات الإدارية، عندما تحقق هذه الأخيرة نجاحا في المؤسسة تتطلب بالمقابل من الإدارة العامة جهدا ثابتا لتوجيه سيرورة كل وحدة في سبيل الحفاظ على توازنها العام من خلال تنسيق دائم للأهداف ولامركزية الرقابة.

لكن السؤال هو كيف يتم ضمان هذا التنسيق بشكل دائم ومرن دون إثقال كاهل الإدارة بالمهام من جهة، وبأقصى تطوير ممكن لإمكانيات ردود الفعل السريعة على مستوى الوحدات المركزية من جهة أخرى؟

يطرح هذا المشكل عند كل مستوى من مستويات اتخاذ القرار والحل السليم هو وضع جداول قيادة غير مركزية.

فإذا كان للمؤسسة عدة وحدات تابعة لها، فمن الأفضل تخصيص لكل وحدة لوحة قيادة خاصة بها، وداخل المؤسسة الواحدة أو الوحدة الإدارية الواحدة يمكن أن نجد عدة لوحات قيادة:

فعلى مستوى الإدارات العامة (الإدارة العامة و المستويات الوظيفية) يتم ذلك من خلال تحديد مجموعة من الأهداف المثبتة على مدى 3 إلى 5 سنوات ويعاد النظر فيها كل سنة، ولكن خلال هذه السنوات والأشهر والأيام يمكن أن تبرز حوادث تعيق بلوغ الأهداف المسطرة و أحيانا تهدد أمان المؤسسة، ومن أجل ذلك فإن لوحة قيادة خاصة بالإدارة العامة تعتبر جد ضرورية لأن هدفها هو مراقبة الظواهر وقياس شدتها في حال وقوعها، وتحديد الوقت الدقيق الذي يلزم فيه التدخل.

4.1 أنواع لوحات القيادة:

الحديث عن مستعملي لوحات القيادة يدفع بنا إلى التعرف على أنواعها وأشكالها، وذلك على الرغم من أن لها مفهوما واحدا ومحتوى متماثلا وتصميما موحدا وهدف لا يتغير في المؤسسة الواحدة إلا أننا نميز بين رأين في هذا المجال:

- في بعض المراجع، قد لا نجد أي تطرق لموضوع أنواع لوحات القيادة من منطلق أنه لا يوجد سوى لوحة قيادة واحدة يتكيف محتواها بشكل آلي مع المستوى التي تعد عنده أي أنها مثلا ستضم مؤشرات يغلب عليها الطابع المالي على مستوى الإدارة العامة في حين عند المستوى التنفيذي (مسؤول ورشة مثلا) ستضم مؤشرات ذات طابع مادي، ولا يعتبر هذا عاملا للتمييز بين الأداتين إنما هو قدرتها على التكيف مع مختلف مستويات المؤسسة.

- وهناك رأي آخر يقسم لوحات القيادة وفق متغيرات مختلفة:

فإذا ميزنا بين لوحات القيادة على أساس الهدف منها، نجد:

- **لوحة قيادة تشغيلي** لمتابعة آلية التسيير (le tableau de bord de fonctionnement) وهو الذي يتابع النشاط اليومي للمؤسسة و يوجهه.

- **لوحة قيادة النتائج** (le tableau de bord de résultat) تمكن هذه الأداة من قياس النتائج التي تم بلوغها ومقارنتها بالأهداف، ونشير إلى انه من الضروري وضع الأداتين في نفس المؤسسة.

- وهناك تصنيف آخر يميز بين لوحات القيادة وذلك من منظور الطرف الذي يقوم باستعمال لوحة القيادة ، فنجد نوعان:

- **لوحة القيادة للتسيير** (le tableau de bord de gestion)

- **لوحة القيادة الإستراتيجية** (le tableau de bord stratégique)

بحيث أن لوحات القيادة الإستراتيجية هي أنظمة من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي وتطوره في أبعاده المختلفة، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة.

وهي غالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم وانسجام الإستراتيجية المتبعة والتأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية.

ولكن عندما نرغب في التحكم في النشاط يصبح من الضروري إتمام نظام الموازنة والنظام المحاسبي بأداة توفر بسرعة وبانتظام معلومات أساسية عن آلية عمل النشاطات المختلفة والأداء الذي تحققه. وهي لوحة القيادة التنفيذية.

علما أن الرؤية الإستراتيجية تترجم على مستوى الإدارة العامة إلى أهداف إستراتيجية، تكون هذه الأخيرة بدلالة حالة السوق والوضعية المالية.

هذه الأهداف الإستراتيجية سوف تنتشر لاحقا داخل المنظمة عند المستوى الوسطي: أي الأقسام والمصالح وتوزيعها سيأخذ بعين الاعتبار كل النشاطات الخاصة بتطور السوق والمؤسسة.

وأخيرا عند مستوى الاستغلال تترجم الأهداف إلى خطط عملية ملموسة، هنا نحتاج لوضع لوحة قيادة تراقب النشاطات الإدارية المستمرة.

2.التصميم العام للوحة القيادة

لا يوجد "لوحة قيادة موحدة" لكل المؤسسات و تستعمل من طرف كل المسئولين و تضم نفس المؤشرات، كما لا يمكننا أن نحكم على لوحة قيادة ما بأنها ملائمة لجميع المؤسسات، فكما قد تكون ملائمة لمؤسسة ما يمكن أن لا تكون كذلك بالنسبة لأخرى، إذ تتوقف فعالية هذه الأداة على الأهداف المراد تحقيقها منها وبالتالي على محتواها من المؤشرات وكل مؤسسة تختار المؤشرات التي تتوافق مع أهدافها ووضعيتها وظروف بيئتها.

غير أننا ما نقصده ب "**لوحة قيادة نموذجية**" هو إيجاد تصميم لهذه الأداة بحيث تتوفر فيها مجموعة من الخصائص العامة والتي هي بمثابة الخطوط العريضة التي تجعل هذه الأداة فعالة.

1.2 خصائص لوحة القيادة النموذجية:

إن مصدر، شكل ودورية المعلومات هي العوامل التي توضح بنية (هيكل) لوحة القيادة، وعلى أساس طريقة اختيار المؤشرات سترتبط القيمة الحقيقية التي توفرها وظيفة مراقبة التسيير لكل الفاعلين في المؤسسة، من أجل الحصول على أفضل نموذج لجدول القيادة، يجب أن نحرص على أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

أولا: ملائمة المعلومات:

من الضروريات لتصميم لوحة توفر المعلومات سواء الداخلية أو الخارجية، تحديدا المعلومات المهمة حيث يتم عرضها في شكل مؤشرات، و يجب وضع مؤشرات مفيدة لكل فاعل في المؤسسة ولكل نشاط يمارس.إن تلاؤم المعلومات و توافقها مع ما يحدث في الميدان لا يعني أن المسيرين لا يمكنهم اقتراح المؤشرات، بل عليهم أن يكونوا في الاستماع لرجال الميدان لمساعدتهم في إنجاز مهامهم وبالتالي اقتراح طبيعة المؤشرات التي تحويها لوحة القيادة.

ثانيا: بنية وهيكل لوحة القيادة

- **المصدر:**

- المعلومات الداخلية يتم توفيرها من طرف الأقسام المحاسبية.

- المعلومات الخارجية توفر من طرف بنوك المعلومات، النقابات المهنية، دراسات السوق...

- **الشكل:** يجب أن تعرض هذه الأداة في شكل يسهل توضيح المعلومات الأساسية، ويمكن أن يكون:

- جدولا إحصائيا
- تمثيلا بيانيا
- وثيقة محاسبية أو مذكرة قصيرة

وتعرض بأفضل صورة ممكنة وبالألوان، ويساعد على ذلك تقنيات الإعلام الآلي والمكتبية.

▪ **دوريـة إعداد لوحـة القيـادة:** يجب إمكانيـة استغلال المعلومـة عند فترة اتخاذ القرارات، وغالبا ما نحضر لوحة قيادة شهري، ترتبط دوريـة تصميمه بالكم المتوفر من المعلومات ونوعيتها.

- نعد لوحة قيادة بشكل يومي لمعرفة رقم الأعمال
- نعد لوحة قيادة بشكل أسبوعي لدراسة وضعية الخزينة
- نعد لوحة قيادة بشكل شهري بالنسبة للإنتاج
- نعد لوحة قيادة بشكل سنوي بالنسبة لتحليل نوعية الزبائن.

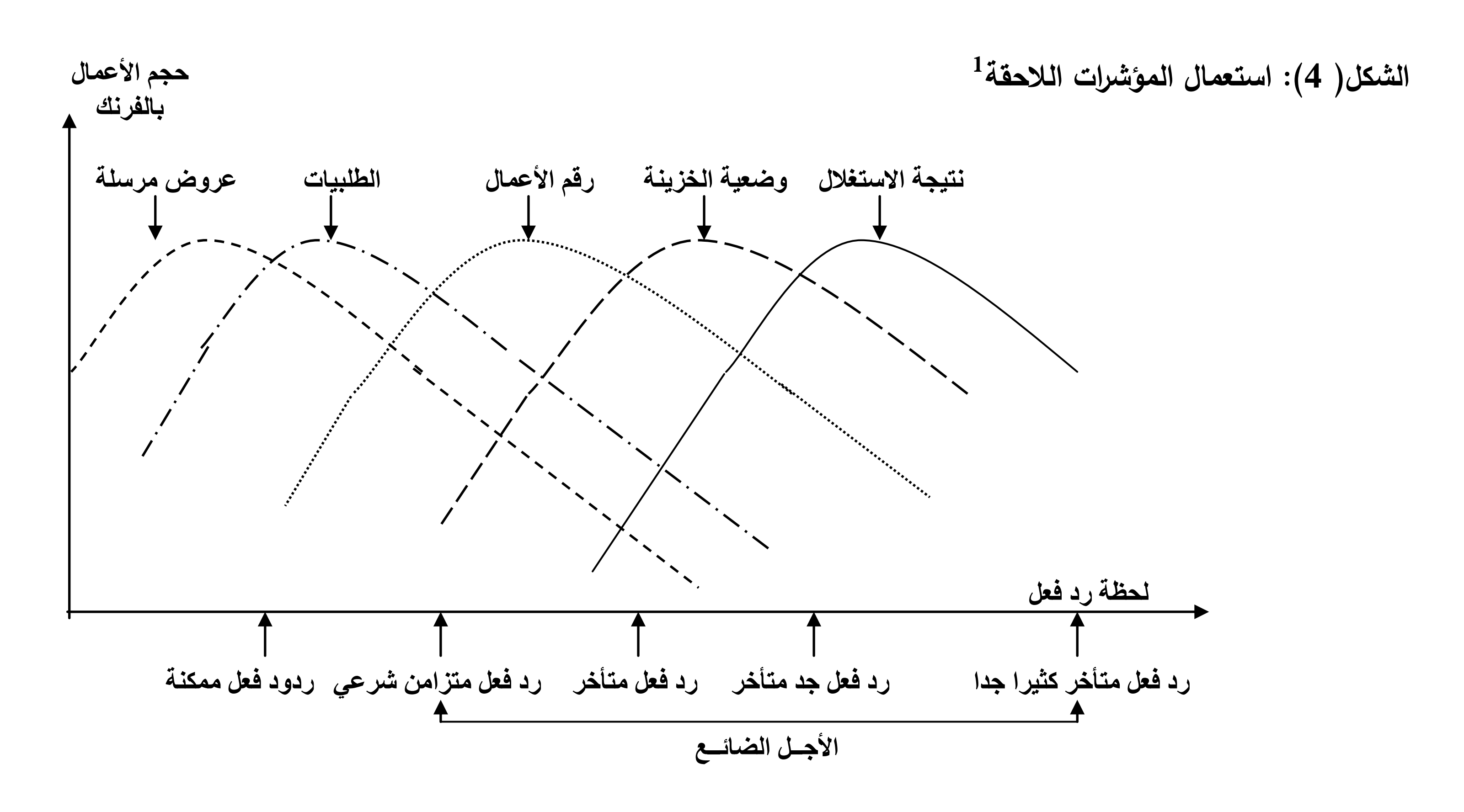
ثالثا: لوحة قيادة مفتوحة على المنافسة والبيئة:

يجب انفتاح لوحة القيادة على ما يجري في الخارج عند كل مستوى من مستورات المؤسسة.

رابعا: لوحة القيادة تتوقع الأحداث مسبقا ويتفاعل بردود فعل سريعة

بما أننا نبحث عن الاستباقية والتكيف مع الأحداث، فإنه يجب البحث على المؤشرات التي تجعلنا نوفر الوقت، بعض المؤشرات لها نسق متأخر زمنيا و ذلك إما لأنها تتميز بمستوى عال من التلخيص في سلسلة معالجة المعلومة (المؤشرات المالية مقارنة بالمؤشرات المادية مثلا)، أو لأن محتواها لا يسمح بتوقع الظواهر لأنه يعطيها رؤية ممتدة عبر الزمن ولا تسمح بدق ناقوس الخطر مبكرا،في ما يلي مخططا يوضح الآثار المتأخرة المرتبطة بالمؤشرات المالية الكلاسيكية، هذه المؤشرات يمكن أن نسميها "**مؤشرات متأخرة أو لاحقة**".

الشكل(4): استعمال المؤشرات اللاحقة[1]



[1] Source : Norbert Guedj ;le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l’entreprise ;éditions d’organisation ;3ème édition ;Paris ;2001 ;p296.

نلاحظ من خلال الشكل أنه كلما انتقلنا من مؤشر لآخر في سلسلة معالجة المعلومة كلما خسرنا وقتا يمكننا فيه اتخاذ القرار المناسب، فمثلا كان من الممكن أن نتخذ القرار بعد الإطلاع على الوضعية عقب تسليم الطلبيات وإعدادها وليس علينا الانتظار إلى غاية تحديد رقم الأعمال وحساب رصيد الخزينة واستنتاج نتيجة الاستغلال، كل هذه المؤشرات الثلاثة تعكس أجلا ضائعا "**المؤشرات اللاحقة**".

خامسا : احترام مراكز المسؤولية

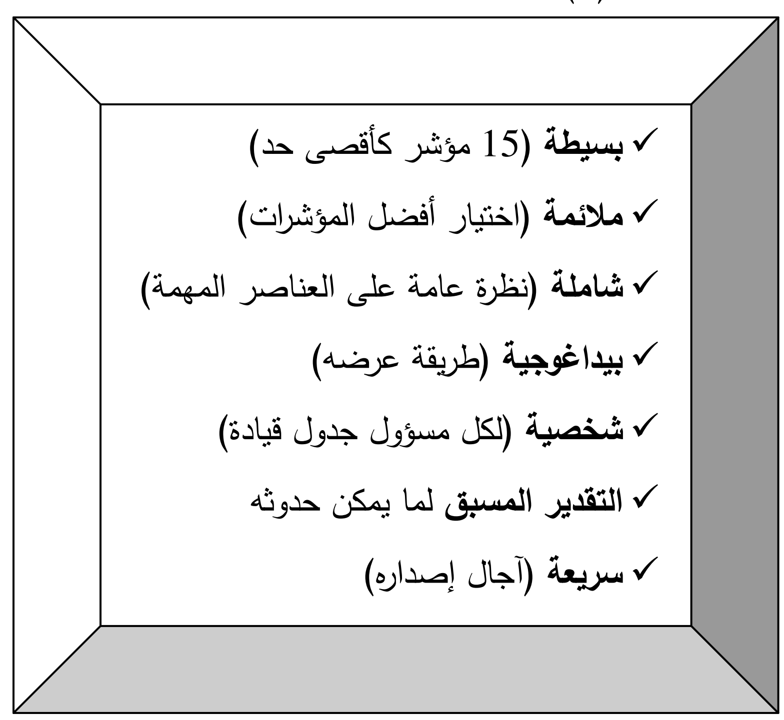
يتم إعداد لوحة القيادة عند كل مستوى بشرط وضع مؤشرات ذات مسؤولية متبادلة لتحفيز الاتصالات الأفقية، مع التمييز بين:

- لوحة قيادة موجهة للسلطات العليا التي عليها أن تلم بكل المحاور التنافسية وقطاعات المسؤولية، ولأجل أن تكون منسجمة يجب الحفاظ على دورية مشتركة لإعدادها وهي عادة ما تكون "**شهرية**".
- لوحات القيادة موجهة للعمال التنفيذيين في الميدان، والذين عليهم التكيف مع النسق والخصوصيات المحلية، وعرض مؤشراتهم بصورة أسرع مما قد نحصل عليها خلال المحاسبة ذلك بفضل المؤشرات المادية.

سادسا: متابعة النشاط وليس فقط أهداف النشاط:

بالنسبة لمدير فرع، فإن متابعة النتيجة الصافية تسمح له بمعرفة ما إذا أمكنه بلوغ هدفه المنشود المعد سلفا أو لا، فهي – أي النتيجة الصافية – تمثل بالنسبة له جرس إنذار. **و لكن هل جرس الإنذار يسمح وحده بإطفاء الحريق؟** من هذا المنطلق، علينا أن ندرك أن لوحة القيادة لا تسمح فقط بالتعرف على نتائج الأعمال أو النشاطات و لكن عليها أن تكون أداة تساعد على العمل الجيد ومتابعته وتصحيحه.

الشكل(5):الخصائص المميزة للوحة القيادة[1]



2.2 تصميم لوحة القيادة:

في ظل الخيارات التقنية الممكنة التي تتعلق بالتصميم العام للوحة القيادة، هذا التصميم الذي نميز فيه – كحد أدنى– أربع مناطق ممثلة في الشكل الموالي:

[1] Source Michel Leroy ; le tableau de bord au service de l'entreprise ; éditions d'organisation ; Paris ; 2001 ; p : 4

الجدول (3): لوحة القيادة النموذجي[1]

منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل	منطقة التحقيقات أو النتائج	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات

أولا: منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل:

هناك تصميمين ممكنين لبيانات هذه الخانة:

- إما إظهار قائمة الوحدات الإدارية بحيث يقوم المعني بإظهار الوحدات التي يريد متابعة أدائها الكلي لأنها تقع ضمن نطاق مسؤوليته، حيث يضم القسم الأيمن من لوحة القيادة قائمة مراكز المسؤولية الموكلة للمعني .

مثال: حالة مجموعة تضم عدة فروع:

الجدول (4): لوحة قيادة المجموعة "س"[2]

لوحة القيادة	المجموعة"س"
الفرع(ا) الفرع(ب) الفرع(ج) .... إجمالي المجموعة "س"	

[1] SOURCE : Michel leroy ; le tableau de bord au service de l'entreprise ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 1998; p : 65
[2] SOURCE : Michel Leroy ; op.cit ; p : 66

داخل كل فرع نجد مجموعة من المؤسسات:

الجدول(5): لوحة قيادة فرع من المجموعة[1]

لوحة قيادة الفرع (ا)	المجموعة"س"
المؤسسة 01 المؤسسة 02 المؤسسة 03 مجموع الفرع (ا)	

كل مؤسسة تنقسم إلى مصالح أو أقسام:

الجدول (6): لوحة قيادة الشركة (ن)[2]

لوحة القيادة	المؤسسة (ن)	الفرع (ا)	المجموعة"س"
القسم 01 القسم 02 القسم 03 مجموع المؤسسة(ن)			

[1] SOURCE : Michel Leroy ; op.cit ; p : 66
[2] SOURCE : Michel Leroy ; op.cit ; p : 66

كما أن المصلحة أو القسم يتجزأ إلى مصانع أو خطوط إنتاج:

الجدول (7): لوحة قيادة المصلحة (القسم)

لوحة القيادة	
المصنع أ المصنع ب المصنع ج خدمات مشتركة مجموع المصلحة	

والمصنع يتجزأ إلى ورشات:

الجدول(8) : لوحة قيادة المصنع

لوحة القيادة	
الورشة 1 الورشة 2 الورشة 3 مجموع المصنع أ	

يتم تحديد"**بطارية**" من المؤشرات الفردية المعتبرة كمحاور أساسية للتسيير، مثال :

الجدول (9)بعض مؤشرات التي يمكن أن ترد في إدارة الإنتاج

الكمية المنتجة المخزون من المادة الأولية التكاليف الكلية للإنتاج إنتاجية المستخدم معدل الفضلات ....

ثانيا: منطقة النتائج الحقيقية :

النتائج الموجودة في هذه الخانة يمكن أن تكون: خاصة بالشهر، التراكم ابتداء من بداية السنة، الخاصة بالشهر والتراكم معا (Le cumul).

الجدول (10): لوحة قيادة إدارة الإنتاج(التصميم1)

المؤشرات	التحقيقات	الأهداف	**الانحرافات**
الكمية المنتجة المخزون من المادة الأولية التكاليف الكلية للإنتاج إنتاجية المستخدم معدل الفضلات			

الجدول(11): لوحة قيادة إدارة الإنتاج (التصميم2)

المؤشرات	الحقيقي المتجمع	الأهداف المتجمع	الانحرافات المتجمعة
الكمية المنتجة المخزون من المادة الأولية التكاليف الكلية للإنتاج إنتاجية المستخدم معدل الفضلات			

الجدول(12): لوحة قيادة إدارة الإنتاج (التصميم3)

المؤشرات	الحقيقي		الأهداف		الانحرافات	
	الشهر	المتجمعة	الشهر	المتجمعة	الشهر	المتجمعة
الكمية المنتجة المخزون من المادة الأولية التكاليف الكلية للإنتاج إنتاجية المستخدم معدل الفضلات						

ثالثا: منطقة الأهداف :

نجد في هذه المنطقة الأهداف التي تم تحديدها مسبقا لفترة محددة، ويتم عرضها وفق نفس الاختيارات التي تم على أساسها وضع التحقيقات أي:

- ✧ أهداف الشهر فقط أو المتجمعة.
- ✧ أهداف النشاط أو المالية.

رابعا: منطقة الانحرافات :

تشكل الانحرافات الفرق بين الأهداف والتحقيقات، ويعبر عنها بالقيمة المطلقة و / أو بالنسبة المئوية، ويمكن أن نجد: انحرافات الشهر والانحرافات المتجمعة، انحرافات النشاط والانحرافات المالية.

خامسا: معلومات أخرى مكملة :

إن "**لوحة القيادة** " يمكن أن يتم إثراءها بمعطيات مكملة أخرى، تعتبر كنقاط مرجعية، ومنها:

- **نتائج التمرين (L'exercice) السابق لنفس المدة:** هذه المقارنة هي مهمة جدا في حالة بلوغ استراتيجيات النمو أو السيطرة على حصة سوقية والرغبة في الحفاظ عليها.
- **نتيجة 12 شهرا الأخيرة من أجل تعديل الظواهر الفصلية.**
- **هدف نهاية النشاط:** التذكير بالهدف المراد بلوغه على مدار السنة ضروري لبلوغه.
- **النتيجة المحتمل بلوغها في نهاية السنة:** تسليط الضوء على هذه النتيجة يكون بصورة دائمة أو مرة أو مرتين خلال السنة ،الأمر لا يتعلق بهدف جديد ولكن بالنقطة التي سيتم بلوغها بالتقريب في 31 ديسمبر من خلال

الانحرافات السابقة الملاحظة من جهة والنتيجة المحتملة للأشهر القادمة من جهة أخرى.

- **البرنامج المتبقي تنفيذه:** أي الهدف السنوي منقوص منه التحقيقات المحصل عليها في السنة التي نحن فيها هذا المفهوم يستعمل في إطار منطق التطور ووضع مخططات جديدة للنشاطات من أجل بلوغ الهدف النهائي للسنة، الشكل الموالي توضح الاثراءات الممكنة في لوحة القيادة:

الجدول (13): التحسينات الممكنة في لوحات القيادة

المؤشرات	التصميم الأساسي			التحقيقات الخاصة بالسنة السابقة	النتيجة المحتمل بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه
	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات				

3.عرض لوحة القيادة

1.3 دورية إعداد لوحة القيادة:

بالنسبة لبعض المعطيات (تقارير المبيعات أو الإنتاج مثلا) يتم وضع أنظمة أسبوعية وأحيانا يومية من لوحات القيادة نظرا لتوفر المعلومات، غير أنه في ظل الرغبة في الحفاظ على تجانس المعلومة ونظرا لدورية الاستحقاقات المهمة (فواتير نهاية السنة، الأجور الشهرية...) فإن لوحة يكون عموما شهريا.

2.3 أشكال لوحة القيادة:

يتم عرض لوحات القيادة بصورتين:

أولا:الجداول :

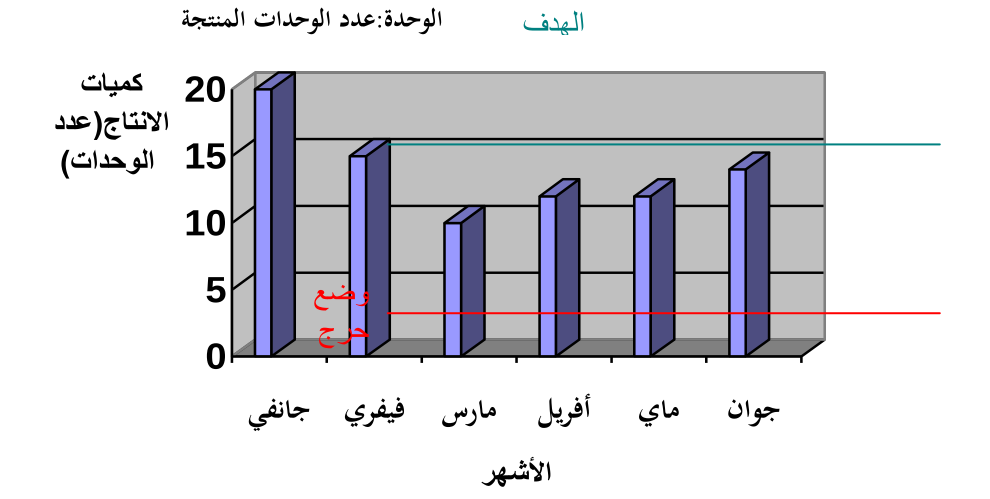
تظهر الجداول مباشرة و فوريا القيم والانحرافات (بالنسب والقيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة...)، غير أن لها عيوبا تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر، ولا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة.

ثانيا: المخططات البيانية

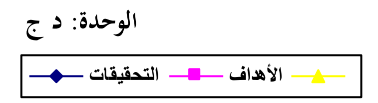
تمتلك التمثيلات البيانية بعض الامتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة و توضيحها للتغيرات والانحرافات.

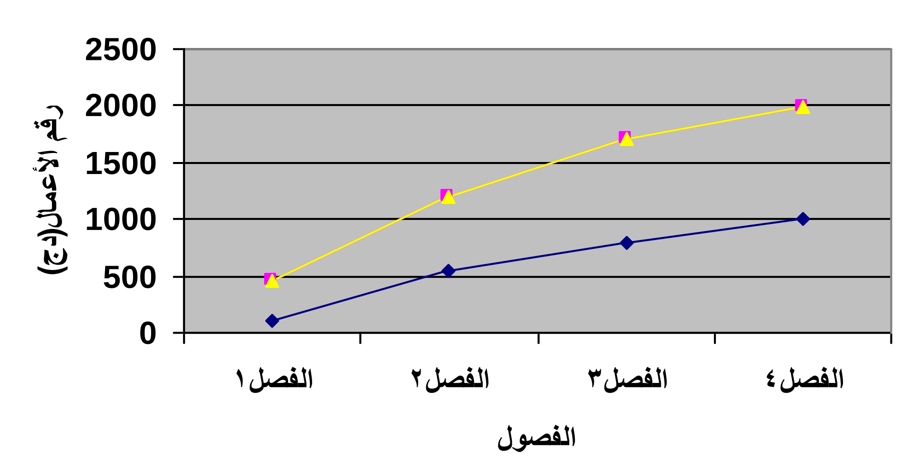
وهناك تمثيلات مختلفة، مثلا:

الشكل(6): تمثيل بالأعمدة (الوحدات المنتجة خلال السداسي الأول)



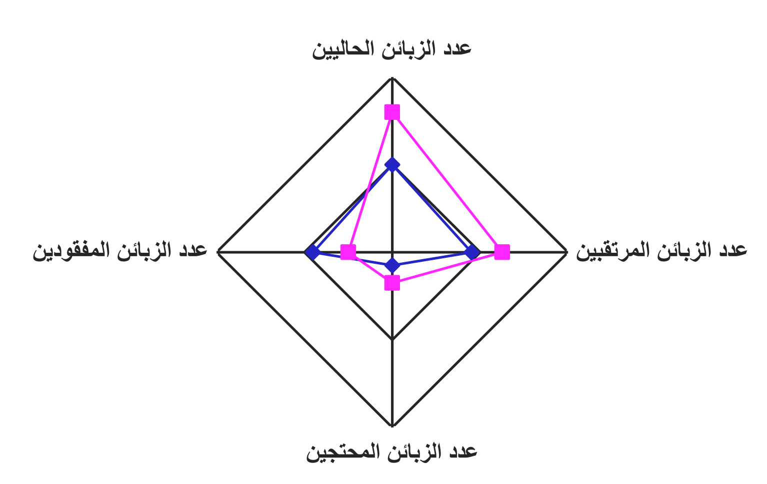
الشكل (7) :التمثيل بالمنحنيات(حجم رقم الأعمال)





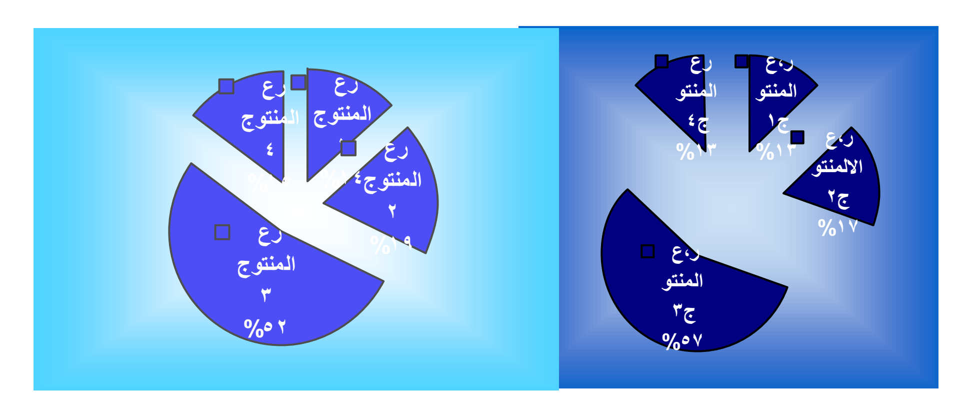
الشكل(8): التمثيل الحلزوني(الوضعية تجاه الزبائن)





الشكل (9): تمثيل دائري(نسبة رقم الأعمال المحققة لكل منتج(شهريا))

التحقيقات التقديرات ر.ع :%

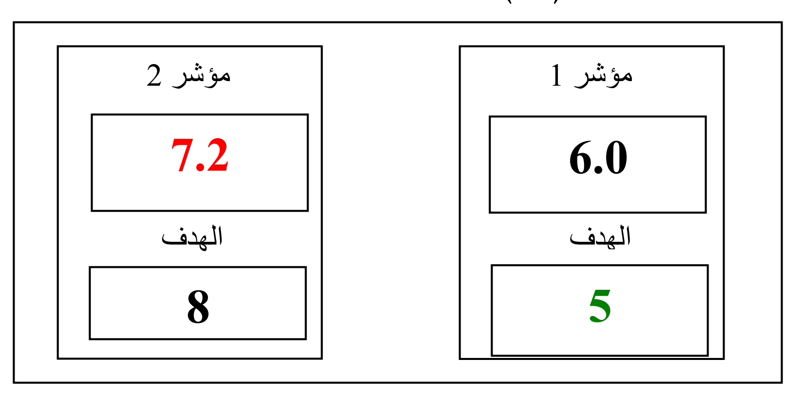


ثالثا: الإشارات أو الرموز :

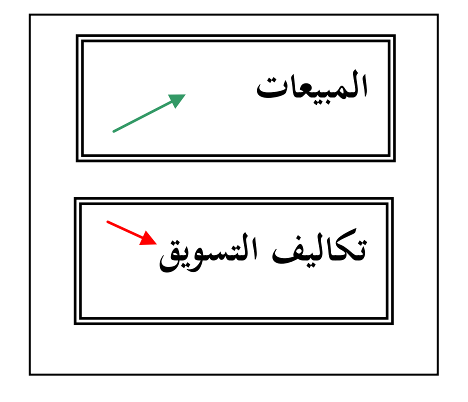
وهـي تمثـيلات معينـة مثـل الأسـهم أو إشـارات ملونـة تظهـر حالـة المؤشر(تنبيء بوجود انحراف من خلال **اللـون الأحمـر** إذا كان غير ملائم، و**باللون الأخضر** إذا كان ملائما مثلا)، ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن **أضاءت** أعلمت عن وجود خالة غير عادية. تسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري. من بين الأشكال التي تتخذها:

- الأسهم (بمختلف الاتجاهات)
- تلوين للقيمة.
- وضع إطار أو شريط مخطط يكشف المنطقي المراد تجنبها

الشكل(10) : تمثيل بالرموز لأحد المؤشرات



الشكل(11): تمثيل آخر بالرموز للمؤشرات



4.استعمال لوحات القيادة:

لا ينتهي عمل المسير بمجرد إعداد لوحة القيادة. فلوحة القيادة ليست هدفا بقدر ما هي وسيلة للإطلاع على تسيير المؤسسة وقيادتها إلى ما هو مخطط له، فبعد أن تطلبت جهدا ووقتا كبيرين لتحضيرها وإعدادها يجب أن يعاد توجيه هذا الجهد ليتم استعماله في تحليل المعطيات واتخاذ النشاطات والقرارات التصحيحية.

يمكن أن نلخص مراحل استعمال أو تشغيل هذه الأداة كما يلي:

المرحلة الأولى: حساب الانحرافات و تحليلها

حساب وتحليل الانحرافات يسمح بتحديد ما إذا كانت:

- متعلقة فقط بالشهر موضوع الدراسة أو لها آثار على الأشهر المقبلة: في هذه الحالة يمكن تقدير تأثيرها على نتائج نهاية السنة.
- ناجمة عن انحراف في الشهر السابق.
- تعود إلى أسباب خارجية (إضراب، الظروف الجوية، القوانين التنظيمية)

مهما اختلفت الحالات يجب إجراء نشاط تصحيحي، ومن الأفضل أن لا يتم إلا حساب الانحرافات ذات الدلالة والمرتبطة بكل أنواع المؤشرات: النشاط، النتائج المالية، الإنتاجية، النوعية.....، ويتم عموما تسليط الضوء على ما يلي:

- **الهوامش:** انحرافات على المنتجات، على التكاليف المتغيرة، على التكاليف الثابتة...
- **التكاليف:** انحرافات على الكميات، انحرافات على التكاليف الوحدوية..)
- **رقم الأعمال:** انحرافات على حجم المبيعات، انحرافات على أسعار البيع، انحرافات على معدلات الخصم...
- **الإنتاجية:** انحرافات على النشاط، على الفترات السابقة..
- **المردودية:** انحرافات على الهوامش..
- **الجودة:** انحرافات ناجمة عن أنظمة الإنتاج: الإمداد والتسويق...

وتأتي أهمية حساب الانحرافات من كونها تظهر أسبابها، ونشير إلى أنه يجب التركيز دائما عل الانحرافات غير الملائمة.

المرحلة الثانية: ترجمة أسباب الانحرافات

من خلال التقرير المصاحب للوحة القيادة يمكن إظهار تحليل الانحرافات وذكر أسبابها وذلك من طرف مراقب التسيير وعلى إثر الحوار مع المسئول المعني، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة يمكن أن يتم التحليل بشكل شفهي على إثر لجنة للإدارة أو اجتماع خاص.

وبشكل عام تعود أسباب الانحرافات إلى ما يلي:

عوامل داخلية: مثل القصور في تنفيذ الخطة، أو عدم الفعالية وهي انحرافات خاضعة للرقابة.

عوامل خارجية: وهي ترتبط بوضعية المحيط والمنافسين، وتكون غير خاضعة للرقابة.

وفي ما يلي بعض الأمثلة عن أسباب مختلفة للانحرافات:

✍ **أسباب الانحراف على رقم الأعمال:**

- سوء معالجة الطلبية.
- تأخر في تسليم الطلبية.
- ظهور منافسين جدد أو ظهور منتجات الإحلال.

✍ **بعض الأسباب الممكنة لانحراف على المواد:**

- الاستهلاك الحقيقي مختلفة عن الاستهلاك التقديري بسبب تعديل في برنامج المبيعات أو الإنتاج.
- عدم احترام آجال التسليم من طرف الموردين.
- طلبيات منسية أو غير ملباة.

- انحراف على سعر شراء المادة الأولية، التضخم
- فائض في التخزين.

✍ **بعض الأسباب الممكنة على انحراف على اليد العاملة:**

- غياب، استقالات، عطلات مرضية،إضراب...
- مردودية غير كافية، توظيف أشخاص غير مؤهلين.
- اللجوء(سواء بنسبة أقل أو بنسبة أكبر) للساعات الإضافية.
- آلات سيئة الصيانة و غير معتنى بها.
- تغيرات في معدلات التكفل الاجتماعي.

المرحلة الثالثة: وضع النشاطات التصحيحية

النشاط التصحيحي هو نشاط استدراكي أو تعديلي أو موجه لإعادة قيادة الوحدة من طرف المسئول وتوجيهها نحو مسارها الصحيح، وقبل إجراء هذا النشاط يجب التأكد من دقة التنبؤات والتحقيقات، فمن بين كل الانحرافات الملاحظة نختار تلك ذات الدلالة ويتم تحليلها بكل عناية لمعرفة أسبابها قبل تصحيحها.

ويعد تصحيح الانحرافات النقطة التي تختلط عندها الرقابة مع الوظائف الإدارية الأخرى، فالمدير قد يصحح الانحراف عن طريق إعادة رسم خططه أو تعديل هدفه أو من خلال ممارسته لوظيفته التنظيمية من حيث إعادة توزيع المهام أو توضيح المسؤوليات أو باختيار أفضل للمرؤوسين وتدريبهم جيدا، كما قد يتم التصحيح عن طريق التوجيه الأفضل والقيادة الصحيحة.

اختصارا لما سبق نقول أنه لكي تحقق لوحة القيادة الغرض من استعمالها يجب أن تكون:

- ✍ **واضحة:** لوحة القيادة يجب أن تعطي معلومات واضحة ومصنفة بشكل جيد

- ✍ **ملخصة:** هناك نسب مهمة لكن عندما تكون لوحة القيادة مزودة بالعديد من المؤشرات قد يحدث هذا التباسا و صعوبة في الإدراك، لذلك يجب أن تركز على المهم.

- ✍ **اللجوء إليهة بشكل دوري:** على مستعمل لوحة القيادة أن يطلع عليها يوميا لأنها تساعده في اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتعتبر كمرجع سريع للتعرف على وضعية التسيير.

- ✍ **إعطاء المعلومات الصحيحة:** يجب التأكد من صحة المعلومات قبل استعمالها، فما نصادفه كثيرا في المؤسسات هو أننا كثيرا ما نتخذ قرارات مبنية على أساس معلومات غير مقدرة بشكل جيد أو ناقصة.

- ✍ **عرض مقارنة زمنية:** المقارنة مع الماضي شرط لازم يسمح بملاحظة التطور.

- ✍ **وضع مقارنة مع المنافسين** : من المهم مقارنة نتائج المؤسسة مع تلك التي تحققها المؤسسات المنافسة، حينها نتمكن من تحديد موقعنا وتوضيح فكرتنا حول قيمة نتائجنا.

- ✍ **وضع مقارنة مع معيار معين** : أي يتم المقارنة مع قيمة محددة بدقة.

- ✍ **وضع مقارنة مع الموازنة:** يجب أن تقارن النتائج الواردة في لوحة القيادة مع النتائج التي نقوم بمتابعتها من خلال الموازنات التقديرية المختلفة.

الفصل الثالث

الوظائف الأساسية للوحة القيادة

تكتسب لوحة القيادة أهميتها من خلال قدرتها على تسهيل عدة وظائف في المؤسسة و مما لاشك فيه أن التطور الذي شهدته هذه الأداة، سواء من حيث محتواها(الاعتماد على المؤشرات غير المالية إضافة للمؤشرات المالية التي كانت مسيطرة) أو من حيث شكلها (عرض جداول القيادة من خلال التمثيلات البيانية)، أو من حيث الوعي الإداري المرتبط بها (أصبحت هذه الأداة أكثر شيوعا في المؤسسات عما كانت عليه من قبل) أو من حيث ارتباطها بإستراتيجية المؤسسة(حيث يتم إعداد مؤشراتها انطلاقا من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة)، هذه التطورات جعلتها أداة متعددة الوظائف و الأدوار، و هذا ما سنتعرف عليه فيما يلي.

1.لوحة القيادة جزء لا يتجزأ من نظام الموازنة التقديرية

نظام الموازنة التقديرية من أهم الأنظمة التي تساعد في وظيفة مراقبة التسيير، وهي تعتمد على قياس الانحرافات بين التحقيقات و التقديرات، ليتم تصحيح الانحرافات غير الملائمة، وتتلخيص آلية عمل هذا النظام كما يلي:

- تثبت الإدارة خلال السنة (ن−1) أهداف التطور العامة للسنة(ن)
- يترجم مختلف المسئولين هذه الأهداف على مستوى أقسامهم الخاصة.
- يراجعون استخلاصهم مع المستويات الأعلى ويوضحون−عند اللزوم− الميزة غير الواقعية لبعض من أهدافهم.
- تضع الإدارة العامة ملخصا لهذه الملاحظات وتراجع بعض الأهداف العامة.

- يتم تدقيق التنبؤات الخاصة بالسنة(**ن**) على مستوى كل قسم.
- قبل نهاية السنة (**ن–1**): الوثائق التقديرية، الميزانية و حساب الاستغلال تم إعدادها على أساس ضمان التناسق المحاسبي لنظام التسيير.
- المفوض يمكن أن يطلب من أقسام مرؤوسيه الطريقة التي يعتمدون عليها خلال السنة(**ن**) لتحقيق تقديراتهم شهرا بشهر و أسبوعا بعد أسبوع.

ويتكون هذا النظام من أداتين للرقابة هما:

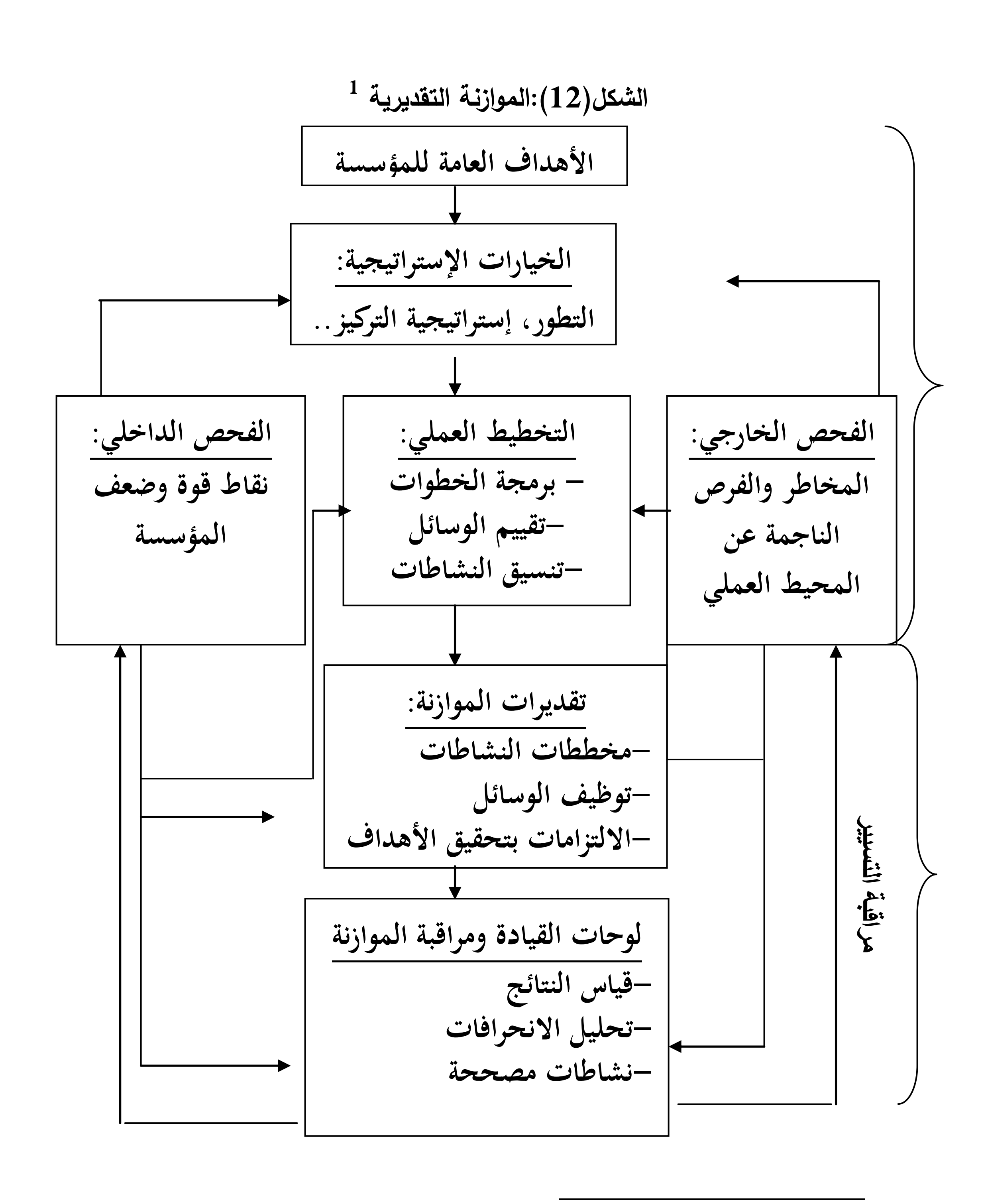
- **مراقبة الموازنة.**
- **لوحة القيادة.**

ونعني بمراقبة الموازنة التحليل المعمق والتفصيلي للانحرافات بين التحقيقات والتقديرات لكل نشاط في المؤسسة في إطار سنوي أو فصلي.

1.1 موقع لوحة القيادة في نظام التسيير التقديري:

تعتمد لوحة القيادة على نظام الموازنة التقديرية، إذ أنها تستعمل للمقارنة السريعة والدورية لمستوى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مع النتائج المحققة سابقا من جهة ومع التقديرات التي تم إعدادها من قبل من جهة أخرى، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل(12):الموازنة التقديرية [1]



[1] Source : Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ;Paris ; 6ème édition ; 1998.; p : 1

2.1 لوحة القيادة وآلية نظام الموازنة التقديرية:

- **متابعة التنبؤات:** لوحة القيادة وسيلة للتأكد من أن المفوض يتلاءم عمله مع التقديرات التي التزم بتحقيقها، فالتصميم العام للوحة القيادة يضم خانة خاصة بالتنبؤات أو الأهداف المراد تحقيقها.

- **تصحيح الانحرافات:** كثيرا ما يتم الحصول على التحقيقات لقسم أو لمجموعة من الأقسام تبتعد عن التنبؤات التي تم إعدادها، في هذه الحالة من المهم أن نجد حلا سريعا لهذا الانحراف من أجل تجنب إعادة النظر في الأداء الكلي للمؤسسة.

هذه الخطوات يمكنها أن تتجسد من خلال استعمال لوحة القيادة التي تعتبر الذاكرة الرقمية والتلخيصية للقسم أو للإدارة، والمعلومات التي توفرها ليست لها أية قيمة إلا إذا ساهمت في بلوغ الأهداف.

وأخيرا فإنه مهما تعددت وظائف هذه الأداة فلا يمكن أن ننكر أهمية دورها الرقابي لارتباط آلية استعمالها بمنطلق الفحص والتصحيح.

2.لوحة القيادة مصدر التغيير في وظيفة مراقبة التسيير

لقد تطورت وظيفة مراقبة التسيير بشكل كبير، فازدادت الحاجة تدريجيا إلى أدوات تأخذ بعين الاعتبار لما يحصل من تغيرات سواء في البيئة أو داخل المؤسسة، هنا برز دور لوحة القيادة التي تمكنت من سد النقص الذي كانت تعاني منه أدوات المراقبة الأخرى سواء من حيث الدور الوظيفي أو الدور المعلوماتي أو حتى الدور التنظيمي.

1.2 لوحة القيادة: أداة التغيير في مراقبة التسيير

انطلاقا من سنة **1987** ظهرت مجموعة من الانتقادات التي شملت نظام مراقبة التسيير، ووصفته على أنه غير مواكب للتغيرات التي تشهدها المؤسسة ومحيطها التنافسي، فالمؤسسات اليوم لها حاجات جديدة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار فبرزت فكرة جديدة جعلت من لوحة القيادة أداة تتبنى التكيف مع هذه الحاجات الجديدة.

ولقد تميزت وسائل مراقبة التسيير السابقة بما يلي:

- تركز على السيطرة على التكاليف في حين يجب إدارة القيمة بدلا عن ذلك: سابقا، عندما كان السوق مسيرا على أساس العرض لم تكن حساب قيمة المنتجات تمثل أي مشكل حيث أن الربح يتم الحصول عليه من خلال طرح القيمة من التكلفة، أما اليوم فقيمة المنتج من الصعب تقديرها لأنها لم تعد تتوقف على سعره بل ظهرت مقاييس أخرى تؤثر على قيمة المنتج.

فمن أجل التحكم في القيمة يجب السيطرة ليس فقط على التكاليف و لكن أيضا على عوامل أحرى مرتبطة بالفرص التي تمنحها المؤسسات المنافسة للمستهلك أو الزبون.

إذن من المهم أن نعمم تحليل القيمة على كل النشاطات في المؤسسة سواء تلك التي تجلب القيمة للمستهلك بشكل مباشر أو غير مباشر، ولا يتم ذلك إلا من خلال المؤشرات المادية التي تساعدنا في التحكم في الكمية والنوعية والآجال ومختلف الأبعاد الأخرى، وقد بدأ تدريجيا الاقتناع بأن المحاسبة لا يجب فقط أن تركز على الوحدات والقيم النقدية مما يتطلب إدماجا للمؤشرات المادية التي وجدت مكانا لها في لوحة القيادة على اعتبار أن لوحة القيادة آنذاك كانت بمثابة المنتج الفرعي للأنظمة الجديدة للمحاسبة التحليلية.

- غياب الثقة في التنبؤات التي ترتكز عليها مراقبة الموازنة مما يتطلب تفضيل رد الفعل (التفاعل): من المهم تغيير سرعة آلية المتابعة الإدارية، غير أن هذا لا يبدو ممكنا من خلال اعتبار الموازنة كأهم إطار مرجعي للتسيير، هنا يظهر دور لوحة القيادة التي لها ميزة سرعة التفاعل ورد الفعل.

- تركز الأنظمة الكلاسيكية على تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية في حين أن معظم العناصر المراد تسييرها تتكامل في شكل عرضي، وهناك بعض المهام الجديدة التي لا يمكن تقاسم مسؤولية القيام بها فمثلا الجودة يعتمد تحقيقها على الاشتراك بين كل مراكز المسؤولية، و هذا يعكس أن الأمثلية الكلية(أداء المؤسسة) ليس دائما هو نتيجة الأمثليات لكل مركز مسؤولية بل هو ناجم عن التكامل والعمل الجماعي والاتصالات العرضية بين هذه المراكز مهما اختلفت درجة أدائها، لوحة القيادة تسمح بإيجاد حل لهذا لأنها تجمع كل أنواع المعطيات ومن مصادر مختلفة، كما أنها أداة عملية قريبة من الميدان فهي تسمح إذن بإدارة خلق القيمة وبالاتصال العرضي.

تظهر لوحة القيادة كأنها الأداة التكميلية التي وضعت من أجل إخفاء عيوب الأنظمة الموجودة مثل الموازنة والمحاسبات، كما بدأت تكتسب وظائفا مهمة تتوافق مع الحاجات الجديدة التي تمليها وضعية المؤسسة والبيئة.

2.2 لوحة القيادة: أداة للتغيير في نظم معلومات مراقبة التسيير

إن تطور أدوات مراقبة التسيير والذي يتجسد من خلال تطور لوحة القيادة لا يمكنه أن يتم من دون تطور موازي في نظم المعلومات المتعلقة بهذه الوظيفة، في هذا الاتجاه يمكن أن نحصر مهام لوحة القيادة والتي من شأنها إثراء نظم معلومات مراقبة التسيير كما يلي:

- تنويع مصادر المعلومات.

- إدماج الزمن الحقيقي[1] في أنظمة التسيير.
- تبسيط التعقيد.

أولا: تنويع مصادر المعلومات:

تدمج لوحة القيادة معطيات مختلفة: مؤشرات النتائج، مؤشرات النشاط، مؤشرات مالية، مؤشرات مادية، كمية و نوعية، معطيات متعلقة بالسوق و المنافسة...، فهو فرصة للربط بين نظم معلومات مراقبة التسيير مع نظم معلومات أخرى و خصوصا أنظمة المعلومات التنفيذية(الإنتاج، المبيعات، إدارة الطلبيات..)

ثانيا: الأخذ بعين الاعتبار للزمن الحقيقي في أنظمة التسيير:

إن التطورات التكنولوجية في مجال المعلوماتية تستدعي ضرورة سرعة معالجة المعلومات في الزمن الحقيقي أي الزمن الذي يعتبر ملائما لاتخاذ القرار، غير أنه بالنسبة للمعلومات المالية التي ترتبط بالمصادر المحاسبية الكلاسيكية لأنظمة مراقبة التسيير تعطي غالبا معلومات جد متأخرة فيما يتعلق بالحدث المراد قياسه، لذلك من المهم تفادي هذا المشكل من خلال وضع جدول قيادة(لوحة قيادة) يمكنه إحداث تحول في أنظمة المعلومات المحاسبية من أجل أن تساعد على اتخاذ القرار، ذلك أن وضع لوحة القيادة من شأنه أن يلزم المسير المسئول على الإسراع بالحصول على المعلومة ليكون رد الفعل مباشرا و مفيدا.

---

[1] الزمن الحقيقي هو أن المعلومة يتم معالجتها مباشرة بدون أي زمن انتظار عدا زمن المعالجة

ثالثا: تبسيط التعقيد:

لوحة القيادة المثالية هي التي تملك القدرة على تسيير أنظمة المعلومات المعقدة، يتم ذلك من خلال دمج شبكة كاملة من لوحات القيادة لكل النشاطات في المؤسسة، مع ضمان الانسجام ونوعية المعطيات ووضع تغذية آلية انطلاقا من الأنظمة التنفيذية و تكييف شكل ومحتوى الجداول مع رغبات مستعمليها، وتطوير هذه الأداة كلما لزم الأمر ذلك.

3.لوحة القيادة مصدر ومركز المعلومات

ترتبط لوحة القيادة بالنظام المعلوماتي في المؤسسة من جانبين، فمن جهة يعد النظام المعلوماتي أداة مهمة تستعملها لوحة القيادة للحصول على مختلف المعلومات من أجل تشكيل المؤشرات.

أما من جهة ثانية، فإن لوحة القيادة لا تعد فقط مصدر تجميع للمعلومات على اختلافها، بل تشارك أيضا في معالجة هذه المعلومات وترشيد استعمالها، وكثيرا ما تعرف هذه الإدارة بأنها نظام معلوماتي.

فلنلاحظ التعريف التالي الذي يتعلق بالنظام المعلوماتي: هو منهجية منظمة لتوفير المعلومات: السابقة، الحالية والمستقبلية والمتعلقة بآلية التشغيل الداخلي للمؤسسة ومحيطها، وهو يضمن التخطيط والمراقبة وتحليل النشاطات داخل المنظمة من خلال توفير معلومة متجانسة مع الأفق الذي تطمح له المؤسسة لتسهيل اتخاذ القرار.

إن هذا التعريف هو صالح تماما للوحة القيادة مع استبدال كلمة منهجية بكلمة أداة فلوحة القيادة تركز على المعطيات السابقة (التنبوئات) وتقارنها لمعطيات حالية (التحقيقات) لاتخاذ قرارات مستقبلية، وهي تضمن الحصول على المعلومة الجيدة في المؤسسة.

4. لوحة القيادة أداة مساعدة على اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو العملية المنطقية التي يمكن ممارستها في حالة مواجهة المؤسسة لمجموعة من المشكلات، وتختلف الوسائل المستعملة في اتخاذ القرارات وفقا لطبيعة المشكل، فمنها وسائل كمية مثل بحوث العمليات و البرمجة الخطية وشجرة القرارات ووسائل غير كمية يعتمد فيها على الخبرة الشخصية الحدس والتجارب السابقة.

1.4 مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

القرار يمثل تصرفا أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من عدد من البدائل، قد لا تكون التصرفات واضحة إنما يمضي وقت عليها، وبمضي الوقت يترتب على القرار بعض التصرفات الملموسة في شكل قواعد أو أوامر أو تعليمات. إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية ديناميكية تختص بالكشف عن الجوانب التي تستدعي الاهتمام والتركيز عليها في التنفيذ واختيار الإجراء المناسب .

2.4 كيف تساعد لوحة القيادة على اتخاذ القرار؟:

لقد تطورت لوحة القيادة كثيرا لدرجة أن الأمر لم يعد يتعلق بمساهمات جديدة وإنما بإعادة تعريف كاملة لمفهوم لوحة القيادة من أجل التكيف مع الواقع الحالي، فمنذ زمن المدرسة التايلورية عرضت لوحة القيادة وبشكل حصري مؤشرات تتعلق بالتكلفة و الإنتاجية في محيط مستقر وغير تنافسي، فقد كان الاهتمام الوحيد للمؤسسة آنذاك هو الإنتاج بكم أكبر أو بتكلفة أقل لكن اليوم لسنا في هذه الوضعية، إذ يتطلب المحيط اليوم رد فعل سريع، كما أن مراكز القرار تعددت و أصبحت أكثر قربا من الميدان، كما لم يعد اتخاذ القرار منحصرا في الإدارة و تبدلت أيضا اتجاهات النجاح فلم تعد مقتصرة على البحث عن

الإنتاجية إذ أصبح التحكم في الأنظمة الداخلية والخارجية يتم على أساس: الجودة، الآجال، التكاليف، الانتظام، متابعة الشركاء م الموردين، التعاقد الداخلي، المناخ الاجتماعين الاتصال...، وغيرها من عوامل النجاح التي يجب قياسها واتخاذ القرار بشأنها لتحقيق رضا الزبون.

أولا: القياس من أجل اتخاذ القرار واتخاذ القرار من أجل القيادة:

يرغب دائما متخذ القرار في أن تحتوي لوحة قيادته على مؤشرات أساسية تقيس النظام الذي يسيره وتعلم عن الاختلالات والانحرافات، وبذلك يمكن أن تولد هذه المؤشرات قرارات ينجم عنها نشاطات سواء كانت نشاطات تصحيحية أو نشاطات تدعيم. فالهدف من لوحة القيادة ليس ملاحظة الانحرافات مقارنة بمعيار معين فحسب بل إن التعقيد الذي نعيشه اليوم والذي تتطور فيه المؤسسة يجعل من كل المستخدمين في المؤسسة معنيين بشكل شخصي بالأداء المعبر عنه بعدة طرق: حجم الإنتاج، جودة الإنتاج، التحكم في التكاليف، خدمة الزبون...، مهمة كل واحد هي إقامة لوحة قيادة يمارس من خلالها مهمة اتخاذ القرار انطلاقا من تنامي أدوار واهتمامات كل مستخدم لكي يصبح مساعدا متميزا في إنجاح المؤسسة.

ثانيا: اتخاذ القرار في الزمن الحقيقي:

من أجل اتخاذ القرار بسرعة نلجأ للوحة القيادة التي تقدم لنا المعلومات الضرورية في الزمن الحقيقي، و يعرف الزمن الحقيقي بأنه "التفاعل أو رد الفعل على حدث معين خلال زمن إجابة معروف و متنبأ به"، فالمعلومة لها فترة يكون فيها تواجدها ملائما ومناسبا، كما أن اتخاذ القرار يتم ضمن إطار زمني محدد ومنتهي، القرار في الزمن الحقيقي هو التوافق بين هذين العاملين، أي أن لوحة القيادة بفضل سرعة ظهورها من جهة وبفضل المؤشرات المادية التي تحتويها

يمكنها أن توفر لمتخذ القرار المعلومة خلال فترة صلاحيتها والتي يكون فيها القرار ممكنا.

ثالثا: المشاركة في اتخاذ القرار:

لا يمكن اتخاذ القرارات الضرورية لاستمرارية و تطور المؤسسة إذا لم نكن مدركين للوضعية على المستوى التنفيذي، إذ كيف يمكننا أن نفهم الثقافة، النسيج الاجتماعي، والمحيط من خلال المقاربات التحليلية والتقارير؟ ونحن نعلم أن عالمنا الاجتماعي محاط بالكتمان وبالأحاسيس غير الظاهرة؟

البعد عن المستوى التنفيذي يؤدي إلى خلق نوع من التعقيد داخل المؤسسة وبين المؤسسة ومحيطها لا يمكن تجاوزه إلا بواسطة نظام غير مركزي بحيث كل نقطة قرار أو كل مجموعة من متخذي القرار ستكون مدعمة بلوحة قيادة خاصة وموجهة، فلكي يتم بلوغ الانسجام و التناسق الكلي يجب توزيع مراكز القرارات إلى عدة نقاط في الميدان يتم ذلك من خلال تقاسم رهانات المؤسسة بين الجميع والحفاظ على الاتصال الدائم.

إن إدراك توجهات ورهانات المؤسسة هي نقطة مهمة و لكن غير كافية لتحقيق "التضافرية" فما يلزم هو أن يحس عمال الميدان بأن هذه الرهانات هي فعلا متقاسمة عندها سيتحركون لما فيه الأفضل للمؤسسة، وتقاسم الرهانات لا يعني فقط الاتصال والإدراك بالوضعية بل يعني الانضمام والتلاحم الأكيد، الوسيلة لذلك هي وضع نظام من لوحات القيادة المحفزة على الاتصال.

رابعا: جدول القيادة والمستويات الثلاثة للقرارات

لقد عرفنا في ما سبق أن هناك عدة مستويات من القرارات، بحيث يمكن للوحة القيادة أن تتوافق معها:

- القرارات التي تدخل في إطار الخطط السنوية يمكن مراقبتها في أفق شهري وباستعمال التراكم، وهنا تظهر ضرورة متابعة المؤشرات الرئيسية والتي غالبا ما تكون ذات طبيعة مالية ومرتبطة بالخطة السنوية الموضوعة من قبل الإدارة العامة، وتظهر هذه المؤشرات في لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة والإدارات الوظيفية المختلفة.

- أما القرارات اليومية ذات الطابع التنفيذي، فهي ناجمة عن متابعة المؤشرات الواردة في لوحة قيادة مسئولي التنفيذ مثل رؤساء الورشات وأمناء المخازن وغيرهم وتتميز بطبيعتها المادية وهدفها المتابعة قصيرة الأجل للنشاط اليومي.

5.وظائف أخرى متعددة للوحة القيادة

1.5 دور جداول القيادة في معالجة الأزمات:

تلخص الوضعيات المختلفة للأزمة الصعوبة التي يواجهها بعض المسيرين في ضمان الانسجام بين النشاطات اليومية لكل المسؤولين من جهة وبين الأهداف الإستراتيجية وقياس النتائج وحساب مردودية المنتوجات/الأسواق من جهة أخرى، ولعل في معظم المؤسسات التي تمر بأزمة تعتبر هذه أحد الأسباب التي تؤدي إلى أن:

- التطور الحقيقي للمؤسسات يجري بعيدا عن الأهداف الإستراتيجية.

- تقييم النتائج يرتكز حصريا على مؤشرات مالية لاحقة بعيدة عن الميدان و تهمل عوامل النجاح الأساسية.

- السلوك الحقيقي للتكاليف غير مفهوم مما يجعل حساب المردودية خاطئا.

كما أنه في فترة الأزمة أدوات قيادة المؤسسة الكلاسيكية الرئيسية مثل: الخطط الإستراتيجية والتنفيذية، الموازنات، لوحات القيادة الكلاسيكية، ليس لها إلا فائدة نسبية نظرا لخاصيتهم المالية البحتة لأنهم مبعدين عن النشاطات ويركزون على معطيات تاريخية تفتقد للملائمة.

إعادة تأهيل وإصلاح المؤسسة يتطلب تبني المسئولين لنمط تسييري خاص في فترة الأزمة، يرتكز على: النشاط السريع و البراغماتي، الرهانات التنفيذية، المعرفة العملية بمشاكل الميدان، استغلال الموارد البشرية بعيدا عن أي قيود سلطوية و ثقل إداري والاتصال مع المسؤولين التنفيذيين، هذا النمط التسييري يجعل من الضروري تطوير لغة مشتركة للحث على تحقيق الأهداف المشتركة وتقليص الهوة بين المسؤولين و نشاطاتهم.

ولقد تطور منطق لوحة القيادة كثيرا، فبعد أن كان يركز على المؤشرات المالية الموجهة للإدارات العامة، صار يضع تمييزا بين لوحة قيادة التسيير الموجهة للمنفذين ولوحة قيادة المؤسسة الموجهة للإدارة العامة، أما اليوم وفي تصميمها الجديد أصبحت تشكل أداة قيادة مهمة تتوافق مع المستوى الهرمي للسلطة ومع الوظيفة وأهداف كل مسئول، أي يتم وضعها وفق منطق مزدوج موافق لتسلسل السلطة ولطبيعة الوظيفة معا، وهي تتكون من مؤشرات قريبة من النشاطات (مثلا: في مجال تسيير الطلبيات: عدد الطلبيات، آجال معالجة الطلبية...، في ما يتعلق بقوة المبيعات: عدد الزيارات لكل زبون، عدد الزبائن الجدد..).

غير أن لوحة القيادة –سابقا– اعتبرت أداة لمتابعة التسيير حيث يوضع بنسق متأخر عن الأهداف الإستراتيجية والخطط التنفيذية والموازنات، ولم تستعمل لإصلاح المؤسسات التي تمر بصعوبة. أما اليوم فقد برزت رؤية جديدة

في هذا المجال، وأصبح لها دور كبير في نظام الإصلاح (le processus de redressement).

إن الارتكاز على المؤشرات المتعلقة بالنشاطات المباشرة للمؤسسة يعتبر أهم عنصر في الفترة التي تمر فيها المؤسسة بأزمة، فكانت لوحة القيادة أهم أداة يمكنها أن تضم هذا النوع من المؤشرات بحيث تكون أداة تثري الحوار وجمع المعلومات والتحفيز وقياس النتائج، مما يجعلها الأكثر ملائمة لإصلاح المؤسسات وتجنيد كل المبادرات.

يتم جمع المؤشرات المتعلقة بالنشاطات في ثلاثة لوحات قيادة تغطي مختلف مراحل نظام الإصلاح:

- **لوحة القيادة للتشخيص**(le tableau de bord de diagnostic)
- **لوحة القيادة للإصلاح و التقويم** (le tableau de bord de redressement)
- **لوحة القيادة للتوجيه(قيادة المؤسسة)** (le tableau de bord de pilotage)

بالرغم من أن كل إصلاح يعتبر حالة خاصة ترتبط بنوع المؤسسة وخصائصها، إلا أن المراحل التي يتم المرور بها لحل الأزمات هي متقاربة وتشمل:

¤ أول عملية للإصلاح هي عملية الفحص وهي مرحلة قصيرة جدا ومخصصة للملاحظة، نستعمل فيها المؤشرات التي تسمح بتعميق التحليل مع وضع خطة للإصلاح على أساس الأهداف (إعداد لوحة قيادة للفحص).

¤ بعد العمل بالتوصيات المعدة في المرحلة السابقة نلجأ للمؤشرات التي تسمح بمتابعة أثر النشاطات المعمول بها(إعداد لوحة قيادة للإصلاح).

¤ بمجرد أن تخرج المؤسسة من أزمتها يتم اختيار المؤشرات التي على أساسها يتمكن المسؤول من متابعة نشاطه، واستمراريته في الحفاظ على وضعية ملائمة لمؤسسته (إعداد لوحة قيادة للقيادة).

وإلى جانب هذه المراحل، يجب الربط بين لوحات القيادة الثلاثة والإستراتيجية خلال فترة الأزمة، وذلك استنادا على التمييز الموضوع بين الأقسام الثلاثة للوحات القيادة، فإذا كان تحديد مؤشرات لوحة القيادة المتعلقة بالفحص هو عمل استباقي لكل تحليل استراتيجي مفصل فإن تحديد لوحة قيادة الإصلاح والتوجيه يتطلبان حتميا رد فعل استراتيجي.

2.5 أداة للحوار ورد الفعل(التفاعل):

من أهم التعاريف التي تطرقت لأداة التسيير هذه هي اعتبارها أداة للاتصال الدقيق والفعال وهناك تعريف آخر يعتبرها وثيقة معلوماتية، ملائمة، ملخصة وموجهة نحو المراقبة واتخاذ القرار، يجب أن تسمح للمسؤول بتحليل الوضعيات والتنبؤ بالتطورات والتفاعل في الآجال القريبة، إنها أداة للاتصال مفضلة لمختلف الفاعلين في المنظمة .

إن هذه الآراء التي تعتبر لوحة القيادة أداة اتصال لم تأت من فراغ، إذ أنها تسهل وبمجرد ظهورها الحوار و التواصل بين مختلف المستويات داخل هرم السلطة، وذلك في إطار كونها موضوع نقاش على إثر اجتماع للجنة الإدارة أو اجتماع خاص .

حيث يقدم كل مسير تقريره، ونتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والمقاييس التي اتخذها عند مستواه الإداري، ويطلب إذا لزم الأمر توجيهات أو وسائل

إضـافية. يجـب أن تعمـل الإدارة العامــة علــى تحقيـق التكامـل والانسـجام بـين النشـاطات التصـحيحية وعدم التعرض لإشـكالية البحـث عن الأمثليـة الكليـة من خــلال الأمثليــات الجزئيــة، بــل إن روح الفريــق والعمــل الجمــاعي والاتصـــال العرضي، كل هذه عوامل يمكنها أن تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

3.5 أداة بيداغوجية لتحسين مهنية الإطارات في المؤسسة:

للوحات القيادة مساهمة بارزة في مجال تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال:

- التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية للتسيير في المؤسسة.
- استعمال الحدس والخبرة الشخصية لإيجاد أفضل الحلول.
- معرفة المشكلات يواجهها بقية المستخدمين والمساهمة في حلها.
- قدرتها على اتخاذ القرار وتحفيز المتعاونين معهم.

واختصارا نقول بأنها تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة.

4.5 هل تعتبر لوحة القيادة أداة لتحفيز المسؤولين؟

إن هذا التساؤل يعكس وجود رأيين متناقضين بخصوص اعتبار لوحة القيادة أداة تحفيز أو لا:

- **الـرأي الأول:** يعتبـر لوحـة القيـادة **مـرآة** تعكس أداء المسيرين وقـابليتهم علـى رفـع التحـدي الـذي يواجهونـه فهـو إذن يخلـق إحساسـا بـالتطور والسـير نحـو تحقيق الأهداف ودافعا أيضا للتحفيز، وتلاحم الفرق .

- **أصـحاب الـرأي الثـاني** فيـرون أنـه مـن الخطـأ بـل ومـن الخطـر اعتبـار لوحــة القيــادة كــأداة تحفيــز، حيــث يــرون أن كلمــة التحفيــز غالبــا مــا ينظــر لهــا كوسـيلة "معجـزة" لتحسـين الأداء والتسـيير عمومـا، هـذه الأداة لا يجـب أن تكـون أداة للتنــافس فــالأمر لا يتعلــق بالعمــل "**أكثــر : plus**" مـن طـرف الفريـق وإنمـا

بالعمل "**أحسن: mieux**" معا أي بشكل جماعي ومن أجل الفائدة الجماعية. والمؤشر ليس أداة للتحفيز ولا أداة مسببة للقلق ولكنها تساعد على القيادة و التوجيه سواء قيادة الأفراد أو قيادة المؤسسة إلى بر الأمان .

وبالرغم من تناقض الرأيين إلا أنه يمكن التوفيق بينهما: يتم ذلك إذا تم وضع نظام محكم للحوافز يتم على أساسه التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط وبين الحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة خاصة المنفذين منهم، كما أن النظام العادل للمكافئات والحوافز والذي يعتمد على تقييم النتائج الواردة في لوحة القيادة يعتبر وسيلة مباشرة لمكافئة الأداء المرغوب فيه.

5.5 لوحة القيادة: أداة للمراقبة الخارجية

لوحة القيادة هي أداة للمراقبة **الداخلية** للتسيير وهذا هو صميم مهمتها، لأنها تقيس الأداء المنجز من قبل المسؤولين، غير أن الأداء الذي يعتبر محور اهتمام المنشأة أو المؤسسة الاقتصادية هو أيضا محور اهتمام بعض التعاونيات المختلفة من أجل تسيير المال العام بشكل حسن، وقد ظهر مؤخرا اتجاه يدعو إلى استعمال هذه الأداة كوسيلة رقابة **خارجية** تقيم بها مختلف المؤسسات خاصة ذات الطابع العمومي للإطلاع على نوعية تسييرها وقياس فعاليتها وفاعليتها.

6.الحدود الوظيفية للوحة القيادة:

وجهت عدة انتقادات لهذه الأداة منها:

- من خلال كل ما تقدم رأينا بأن لوحة القيادة يمكنها أن تؤدي عدة وظائف، لكن قد يبدو للقاريء ومنذ الوهلة الأولى أن يطرح السؤال التالي: **هل**

يمكن فعلا للوحة القيادة أن تؤدي كل هذه الوظائف؟ أو بصيغة أخرى هل هذه الأداة يمكنها القيام بكل هذا؟

وإن كان هذا ممكن نظريا فالواقع العملي قد يثبت صعوبة ذلك.

- إن أداة كهذه تحمل في طياتها عدة **تعارضات داخلية**، فمثلا كيف يمكنها متابعة كل الأمور المتعلقة بتسيير المؤسسة والمختلفة عن بعضها البعض وفي نفس الوقت يجب أن تضم عددا محمودا من المؤشرات.

- لوحة القيادة هي وثيقة إدارية تثقل كاهل المسيرين.

كانت هذه أهم الانتقادات التي وجهت لاستعمالات لوحة القيادة، ومن خلال إطلاع الباحثة على هذا الموضوع يكون الرد كما يلي:

- فيما يتعلق بكثرة الوظائف المنوطة بلوحة القيادة أو بالمبالغة في نسبها لهذه الأداة، أرى بأن أي أداة تسيير إذا تم استعمالها بالشكل والطريقة الصحيحة، فإنها بالإضافة إلى وظيفتها الأصلية ستؤدي وظائفا أخرى بشكل غير رسمي وغير مخطط له، وهذا ما يحدث مع لوحة القيادة التي كانت في الأصل أداة لمراقبة التسيير فقط، لكن بعد تطورها وتكيفها مع تغيرات المحيط، تم إثراؤها بمؤشرات جديدة وتم الاهتمام بطريقة تصميمها وعرضها، ميزة المرونة و التكيف لهذه الأداة جعلتها قابلة لأن تؤدي عدة مهام في المؤسسة.

- أما في ما يتعلق بالانتقاد الثاني، لا أرى أن متابعة مختلف ظواهر التسيير تتم من خلال تمثيلها كلها بمؤشرات متعلقة بها مباشرة، إذ أن العلاقة السببية بين المؤشرات كفيلة بأن تجعلنا نستغني عن بعض من المؤشرات. بالإضافة إلى ذلك فإن المؤشرات يتم اختيارها على أساس الأهداف التي وضعتها المؤسسة مسبقا، ومن أهم خصائص الهدف أن يكون محددا من حيث الزمان والمكان وكذا أن يعبر عنه بدقة، وعلى هذا الأساس يتم التركيز فقط على

المؤشرات الموافقة لهذه الأهداف بالرغم من وجود مؤشرات أخرى قد تكون مهمة، وهذا نابع من ترتيب الأولويات داخل المؤسسة.

➢ ليست لوحة القيادة مجرد وثائق إدارية كأي وثيقة أخرى يلتزم المسؤول بإعدادها، بل تتميز بكونها متعددة الوظائف لدرجة تجعل من مستعملها غير قادر على الاستغناء عنها، أي أن منافعها كفيلة بأن تجعل المسير يهمل تعبه في إعدادها، ومن جهة أخرى فإن أداة كهذه لا تتطلب جهدا ووقتا كبيرين إذا أخذنا بعين الاعتبار أنها تعتمد على مصادر معلوماتية جاهزة كما أن تحقيق الهدف يتطلب أن تحافظ على محتواها بشكل منتظم على الأقل لمدة سنة لضمان متابعة وإدراك صحيح للمؤشرات، ومعرفة اتجاهاتها.

وفي ختام ، فإنه لفعالية هذه الأداة، من المهم أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط منها:

- يجب أن يكون تصميمها بسيطا، ليسهل التعامل معه وتعديله، إذن من المهم أن يكون مكونا من عدد قليل من المؤشرات.
- يجب أن تكون لوحة القيادة واضحة وتسمح بصياغة وتسهيل صعود المعلومات.
- من المهم أن يضم تصميمها مؤشرات ملموسة، سهلة الإدراك، وغير مبهمة، ومختلفة عن بعضها البعض للإلمام بكل أبعاد التسيير في المؤسسة.
- أن يتم إعدادها على أساس موجه، أي أنه يرتكز على الخيارات الموجهة و الموافقة للأهداف المحددة سلفا وأن تتميز بالتوجه نحو النشاط والتركيز عليه.
- أن يكون قابلا للتطور بدلالة التغيرات الظرفية والتغيرات في إستراتيجية المؤسسة.

الجزء الثاني

التوجه الاستراتيجي للوحة القيادة



الفصل الأول
مفهوم الإدارة الإستراتيجية

محاولة تطبيق الممارسات الإستراتيجية في المؤسسة أدى إلى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية، وقد ازدهر هذا الجانب من علوم التسيير الإدارة) نظرا لأنه يمكن المؤسسة من التعايش مع محيطها المتغير.

1.مفهوم الإدارة الإستراتجية

كلمة"إستراتيجية" مستمدة من العمليات العسكرية، وتعني تكوين التشكيلات و توزيع الموارد الحربية وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو للخروج من مأزق أو حصار أو للانقضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع أو لانتهاز فرص ضعف العدو، ولا يختلف الأمر كثيرا إذا انتقلنا إلى المؤسسات الاقتصادية.

1.1 تعريف الإدارة الإستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية كما يلي:

- الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

- يعرف(بورتر) الإستراتيجية بأنها " **خلق الموائمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة**"، ويقوم نجاحها على أساس الموائمة بين الأنشطة، فالموائمة الإستراتيجية ضرورية لخلق الميزة التنافسية ولديمومتها أيضا، حيث يصعب على المنافسين تقليدها وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة. كما يعتبر (بورتر) الإستراتيجية بأنها عملية خلق وضع متفرد للشركة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.

- ترتكز الإدارة الإستراتيجية على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهدفها تحقيق التناسب بين قدرات المنظمة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل صياغة استراتيجيات لتحقيق الأهداف المرجوة.

إذن كخلاصة على ما تقدم يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة لبلوغ هدف استراتيجي، يرتبط مفهومها بوجود منافس أو خصم أو بشكل عام طرف آخر يراد التأثير عليه ، لذلك فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار لردود فعل المنافس أو الطرف المقابل عند وضع الإستراتيجية.

2.1 مهام الإدارة الإستراتيجية:

تحقق الإدارة الإستراتيجية المهام التالية:

- مراقبة الآفاق الاقتصادية البعيدة
- التقاط إشارات التغيير قبل وقوعه
- التنبؤ بالمستجدات والمفاجآت المحتملة في السوق.
- الاستعداد للتكيف مع هذه المستجدات والمفاجآت.
- تعيين الأولويات والخيارات الممكنة.
- اختيار أنسب الحلول للمؤسسة.
- إنجاز التغيير المقرر في أقرب الآجال.

3.1 **أنواع الاستراتيجيات المتبعة:**

هناك عدد كبير من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في مقابل تصنيفات مختلفة، واختصارا فإننا نوضح أنواع الاستراتيجيات بناء على الميزة التنافسية وهي كما يلي:

✍ **إستراتيجية التميز في السعر:** نعني بها سعي المنظمة إلى جذب الزبائن من منافسيها من خلال عرض سلعها وخدماتها بأسعار تقل عن أسعار المنافسين، إذا اختارت المنظمة هذه الإستراتيجية عليها تخفيض التكاليف وتقليص الخدمات الإضافية لكي لا تتكبد خسائرا جراء تخفيض الأسعار.

✍ **إستراتيجية التميز في خصائص ونوعية المنتج:** نعني بها جذب الزبائن من المنافسين من خلال تقديم خدمات ومنتجات بنوعية أفضل وخصائص مميزة تجعل من الزبائن مستعدين على دفع أعلى الأسعار في سبيل الحصول على المنتج الأفضل.

✍ **إستراتيجية التميز بكثافة الخدمة المقدمة:** ونعني بهذه الإستراتيجية هو أن تقدم المنظمة مجموعة كبيرة من الخدمات التي يحتاجها الزبون بحيث يختار التعامل معها وفضلها على المنافسين اختصارا للوقت والجهد.

2.مراحل الإدارة الإستراتيجية:

هناك ثلاثة مراحل للإدارة الإستراتيجية و هي كما يلي:

1.2 عملية الصياغة الإستراتيجية:

تتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية تحديد كلا من: المهمة، الرسالة، الإستراتيجية و سياسات المنظمة، وفي ما يلي توضيح لكل منها:

- **رسالة المنظمة:** تعد رسالة المنظمة بطاقة الهوية لها، والتي تعرف بها وبأهدافها وبعملائها والحاجات التي تلبيها وميزتها التنافسية.فقبل صياغة الإستراتيجية من المهم أن تجيب المنظمة عن الأسئلة التالية:

- كيف يتم صياغة رسالة المنظمة ؟
- ما هي المجالات الواجب التركيز عليها عند صياغة رسالة المنظمة؟

- كيف يتم تحويل هذه الرسالة إلى مجموعة من الاستراتيجيات يجب أن تنعكس في المستويات الثلاثة للمنظمة؟

- **الهدف:** هو النهاية العامة المرغوبة و التي توجه الجهود نحوها، وهو ما تسعى المنظمة لتحقيقه، يجب أن تكون الأهداف المختارة قابلة للقياس وواضحة عند صياغتها، وتقسم الأهداف إلى: أهداف عامة، أهداف الإدارات، أهداف الأقسام والمستوى التنفيذي.

- **السياسات:** السياسات هي تقسيم المبادئ على الزمن للوصول إلى هدف محدد، و هي تنبثق من الإستراتيجية، وتشكل الخطوط العامة لاتخاذ القرارات وآليات لتنفيذ الاستراتيجيات.

- **البرامج:** هي مجموعة الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض معين، فالبرنامج يجعل الإستراتيجية ذات صيغة عملية.

- **الموازنات:** هي ترجمة مالية لبرامج المنظمة، توضع لأغراض التخطيط والرقابة.

- **الإجراءات:** هي نظام أو خطوات متتابعة تصف تفصيليا كيف تؤدى المهمة أو برنامج المنظمة.

2.2 عملية التنفيذ الإستراتيجي:

التنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الأفراد والحوافز ونظم المعلومات الإدارية ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي. ومن أجل تنفيذ الإستراتيجية يجب وضع البرامج والموازنات ومن ثم الرقابة على الأداء وتقويمه.

3.2 عملية الرقابة الإستراتيجية وتقويم الأداء الاستراتيجي:

أولا عمليات الرقابة الإستراتيجية:

الرقابة الإستراتيجية هي نظام يساعد المسيرين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها.ومراحل الرقابة هي ممثلة في:

- تحديد مراحل العمل
- وضع معايير القياس والتقويم
- قياس الأداء الحالي
- مقارنتها مع المعايير المحددة سلفا
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق والمعيار.

ثانيا تقويم الأداء الاستراتيجي:

يعتبر الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس أيضا كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها. أما التقويم الاستراتيجي فهو العملية التي تساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدة تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها؟، ويشتمل التقويم على معايير مختلفة منها:

- معايير الإنتاجية
- معايير الربحية
- معايير القيمة المضافة
- مؤشرات النشاط
- معدلات النمو

3.مصطلحات ومفاهيم مهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية

1.3 مفهوم التحليل الاستراتيجي:

هناك نوعان من التحليل في المنظمة:

- تحليل الموقف أو التحليل الاستراتيجي و يتعلق بالمنظمة ككل
- تحليل المحفظة و يتعلق بكل وحدة من وحدات العمل الإستراتيجية التي تتكون منها المنظمة.

ويشمل تحليل العوامل المهمة التي ترتبط بالمؤسسة وهي:

- **التحليل البيئي:** و نعني به تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تجابه المنظمة في المستقبل، وتشمل المتغيرات المهمة في البيئة: الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، العلمية والتكنولوجية،، الوضعية التنافسية.
- **التحليل الداخلي:** ونعني به تقييم وضع المنظمة من خلال تحديد نقاط قوتها وضعفها، حيث عليها أن تدرك إمكانياتها ووضعها المالي والفني ونوع العاملين ومهاراتهم، مكانتها التسويقية.

ويسمي تحليل الموقف التحليل الاستراتيجي ب "**SWOT**" وهي الحروف الأولى للكلمات التالية:

القوة	S :Strengths
الضعف	W : Weaknesses
الفرص	O : Opportunities
التهديدات	T : Threats

2.3 تحليل المحفظة:

نقصد بتحليل المحفظة تحليل محفظة المنظمة من المنافع والأنشطة المختلفة التي تمارسها، ويتطلب إجراء تحليل استراتيجي مركز لكل فقرة على حدا وتحديد معدل واتجاه النمو فيه. أي يجب معاملة كل نشاط كوحدة عمل منفصلة تخمن ربحيتها والحاجة إلى تنميتها أو تصفيتها تماما كما يعامل مستثمر ما محفظته من أسهم يملكها. إذن تحليل المحفظة هو تحليل استراتيجي لكل وحدة عمل إستراتيجية لتحديد معدل النمو واتجاهه فيها، ولتحديد الإستراتيجية المناسبة لكل وحدة عمل يتم التركيز على ثلاثة مؤشرات أساسية: معدل نمو السوق، حصة الوحدة من هذا السوق ، حجم الاستثمار في الوحدة.

3.3 مستويات الإستراتيجية:

يتكون الهرم التنظيمي من ثلاث مستويات هي: الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى،ومستوى الإدارة الدنيا، تتوافق معها ثلاث مستويات للإستراتيجية:

- **مستوى الإستراتيجية العليا:** وهو المستوى الذي يتم عنده التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا.
- **مستوى الإستراتيجية الوظيفية:** يتركز هذا المستوى الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة.
- **مستوى الإستراتيجية التشغيلية:** وتظهر عند هذا المستوى الاستراتيجيات الإستراتيجية التي تتعلق بالجانب التشغيلي للمنظمة.

4.3 القرارات الإستراتيجية:

القرارات الإستراتيجية هي التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا، وتتعامل مع المستقبل البعيد المدى للمؤسسة ككل وليس مع جوانب معينة فيها.

وتتصف بمجموعة من الصفات تميزها عن القرارات التكتيكية(قصيرة المدى) وهي:

- **الندرة:** القرارات الإستراتيجية قليلة كما وغير عادية.
- **التكلفة العالية:** تحتاج إلى موارد بشرية ومالية كبيرة
- **الريادية:** تمثل تعتمد عليه القرارات الأدنى التي تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، فبمجرد اتخاذ القرار الاستراتيجي يصبح كل ما يتم من أنشطة أو قرارات يهدف إلى خدمة هذا القرار الاستراتيجي.

5.3 مفهوم الأهداف الإستراتيجية:

يحدد الهدف ماذا يجب أن تفعل المؤسسة؟ ومتى يتم هذا الفعل؟ وتتكون الأهداف من ثلاثة مستويات مصنفة حسب الزمن المتوقع لإنجازها:

- **الأهداف قصيرة المدى:** التي يتوقع إنجازها خلال عام واحد
- **الأهداف متوسطة المدى:** التي يمتد تحقيقها من سنتين إلى خمس سنوات
- **الأهداف بعيدة المدى:** التي يتوقع إنجازها إلى فترة تزيد عن خمس سنوات، وفقا للفترة المحددة لإنجاز الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

6.3 مستويات الرقابة الإستراتيجية:

الهدف من الرقابة الإستراتيجية هو تقييم أداء المؤسسة ومراقبة نشاطاتها المختلفة، وغالبا ما يتم تصنيف الرقابة إلى ثلاث مستويات: الرقابة الإستراتيجية، والرقابة التكتيكية والرقابة التشغيلية، وفيما يلي شرح لهذه الأنواع الثلاثة:

- **الرقابة الإستراتيجية:** تمارس على مستوى الإستراتيجية العليا وتتعلق بالأداء الكلي للمؤسسة.

- **الرقابة التكتيكية:** تمارس على مستوى وحدات الأعمال، وتتعلق بالرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي
- **الرقابة التشغيلية:** ترتبط الرقابة التشغيلية بالإستراتيجية التشغيلية وتعني الرقابة المتعلقة بالخطط قصيرة المدى.

ونشير إلى انه من المهم إدراك معاني هذه المصطلحات الإستراتيجية لأننا سنتعرض لها في الفصول الموالية من هذا الكتاب.

الفصل الثاني
لوحة القيادة الإستراتيجية

في ظل الظروف الاقتصادية المتسارعة التي تحيط بالمؤسسة أصبح مفروضا عليها التكيف بل والتفاعل، والقدرة على التنبؤ والتقدير وذلك لا يكون ممكنا إلا من خلال حسن استعمال الأدوات الإدارية، والتي من أهمها لوحة القيادة.

1. لوحة القيادة ذات التوجه الإستراتيجي:

1.1 تعريف:

لوحات القيادة الإستراتيجية هي أنظمة من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي وتطوره في مختلف أبعاده التي يتضمنها، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة ملموسة وهي تتضمن أيضا نشرا للسياسة العامة داخل المؤسسة، كما تضمن لوحة القيادة إعادة تقييم الإستراتيجية من أجل تنقيتها و جعلها أكثر ملائمة وأكثر تطورا.

إن المسيرين بحاجة إلى مؤشرات كلية تقيس النتائج الكلية المحصل عليها، ليس فقط المالية، ولكن أيضا قي ما يتعلق بالمزايا التنافسية المحصل عليها وبفاعلية النماذج العملية (التنفيذية) الداخلية وكذا قدرة وسرعة التكيف للمنظمة، لوحة القيادة الإستراتيجية تضمن رؤية خارجية للمؤسسة على محيطها وكذلك داخلية تتعلق بآلية تشغيلها، وهي تدمج عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة.

وأهم ما يتعلق بلوحة القيادة الإستراتيجية استعمالها لمؤشرات الأداء الكلي لذلك فإن تحديد هذه الأخيرة يعتبر أمرا أساسيا، الأداء الكلي هو بطبيعة الحال ذو طبيعة مالية ولكنه يدمج أيضا: إرضاء الزبائن، رضا الأجراء، وكذلك المجتمع، ويركز على التحكم الجيد في عوامل الإنتاج مع إعطاء أهمية متزايدة

للموارد غير المالية والأنظمة المهمة في المؤسسة، بالإضافة لذلك فإن لوحة القيادة ترتبط بطريقة تفرعية و منسجمة مع لوحات قيادة الأقسام عند مستويات مختلفة في المنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن لوحة القيادة الإستراتيجية تتميز بالخصائص التالية:

➢ المساهمة في الكشف عن الإستراتيجية وجعل كل الفاعلين في المنظمة يتقاسمون و يتشاركون في تحقيقها.

➢ تشكل نموذجا متجانسا يمكن من خلاله لأي عامل أن يقيس مساهمته في الأداء الكلي، بدونه الأجراء و رؤساء الأقسام يمكنهم تحقيق تحسينات محلية دون المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

➢ **تركز جهود التغيير**: فبمجرد أن تكون الأهداف ملائمة والقياسات مكيفة معها فإنه بالضرورة يكون وضع لوحات القيادة فعالا.

➢ لا تتشكل لوحة القيادة فقط انطلاقا من الإستراتيجية ولكنها تسمح بتشكيلها.

2.1 البعد الإستراتيجي للوحة القيادة:

يمكن أن نوضح البعد الاستراتيجي للوحة القيادة في أنها:

➢ تساهم في عملية الصياغة الإستراتيجية أي توضيح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

➢ تساهم في عملية تنفيذ الإستراتيجية أي أنه يترجم إستراتيجية المؤسسة إلى قيم مستهدفة ملموسة (بترجمتها إلى نشاطات).

➢ تضمن رجوع الخبرة حول الإستراتيجية من أجل تعديلها وتطويرها، يتم ذلك عقب قياسها للأداء.

يتم ذلك من خلال كونها:

- أداة للتوجيه الاستراتيجي للمؤسسة ومتابعة نشاطات المؤسسة في كل مراحلها.

- أداة لقياس الأداء الكلي للمنظمة من خلال استعماله لمؤشرات متطورة ومرتبط بالرؤية الداخلية و الخارجية للمؤسسة(مؤشرات إستراتيجية).

أولا : لوحة القيادة الإستراتيجية تساعد في عملية الصياغة الإستراتيجية:

لقد عرفنا سابقا أن أول مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية هي عملية الصياغة الإستراتيجية والتي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة و توضيح أهدافها، لوحة القيادة الإستراتيجية تساعد في مهمة الصياغة الإستراتيجية، ذلك أن تحديد الرؤية والتوجهات الإستراتيجية هي مرحلة سابقة لوضع أي نظام استراتيجي للقياس، إذ كيف يمكن قياس التقدم نحو الغايات التي لم نقم بإعدادها سابقا؟

وعلى أساس ذلك قبل إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية يجب أولا تحديد توجه المنظمة:

- لماذا هي متواجدة(مهمتها)؟
- على ماذا ترتكز (قيمها)؟
- ما هو مستقبلها الذي تختاره(الأهداف الإستراتيجية)؟

وتحديد الرؤية الإستراتيجية تعني أيضا: "**ماذا؟**"و"**ما الذي نريد القيام به؟**"

وبعد تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم إرفاقها بمجموعة من المؤشرات الإستراتيجية، التي تحول الإستراتيجية على مستوى الإدارة العامة إلى استراتيجيات وظيفية على المستوى الوظيفي وخطط عملية عند المستوى التنفيذي.

ثانيا: لوحة القيادة أداة مهمة لتنفيذ الإستراتيجية(ترجمة الإستراتيجية إلى نشاطات):

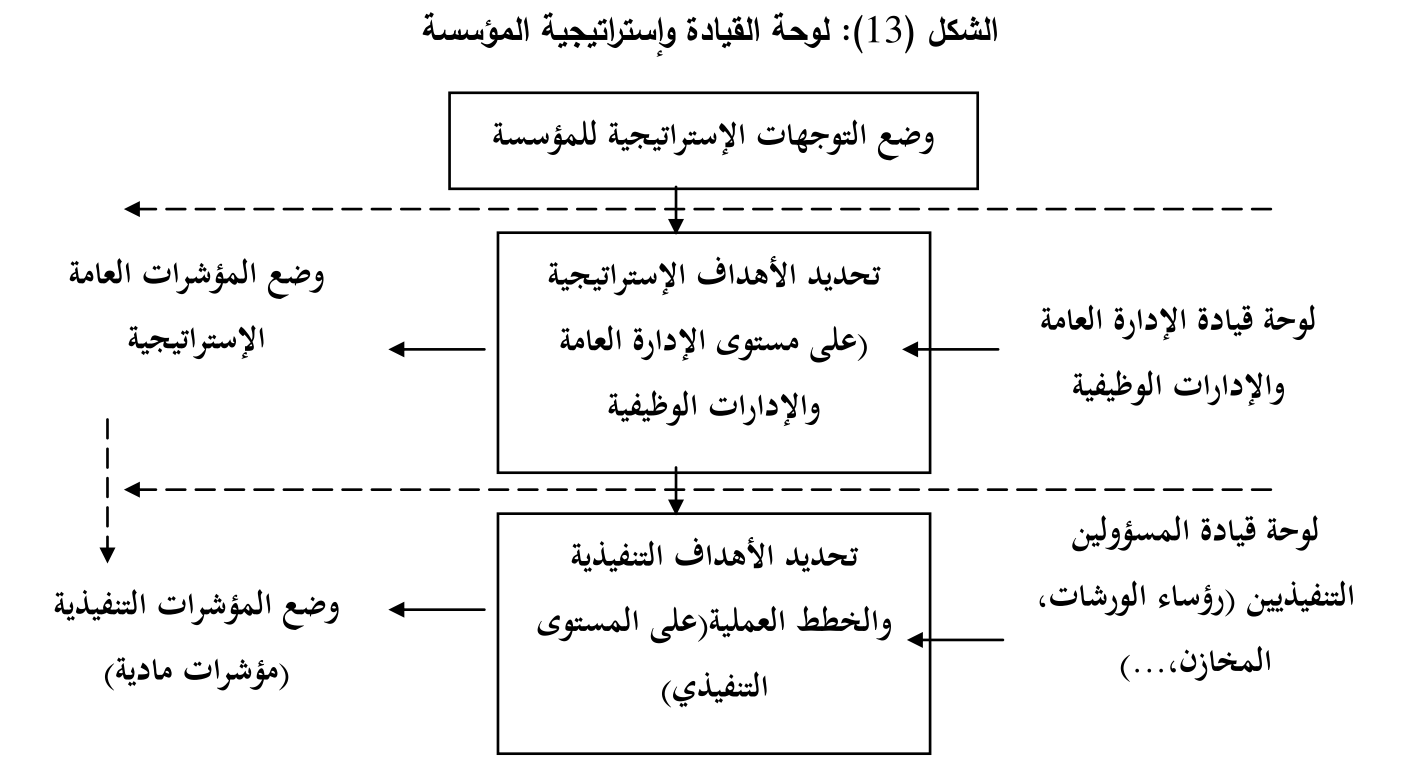
عملية التنفيذ الاستراتيجي هي ثاني عملية من عمليات الإدارة الإستراتيجية، وفيها يتم ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل من خلال كل من البرامج و الموازنات والإجراءات و كذلك لوحة القيادة.

لوحة القيادة التي ندرسها الآن ضمن إطارها الاستراتيجي لا يعني أن نطاق عملها ينحصر عند مستوى الإدارة العامة فقط بل هي أداة تسيير عملية أيضا.

ولذلك فهي تسهم في عملية التنفيذ الاستراتيجي، لأنها تجد مكانا لها في كل المستويات التنظيمية في المؤسسة.

الشكل التالي يوضح أكثر:

الشكل (13): لوحة القيادة وإستراتيجية المؤسسة



نلاحظ أن لوحة القيادة لها مكان عند كل مستوى من مستويات المؤسسة فبعدها الاستراتيجي ينعكس إلى بعد عملي من خلال ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف عملية تقترب وترتبط بالميدان. وبدورها هذه الأخيرة يعبر عنها من خلال المؤشرات والتي بواسطتها يمكن معالجة النشاطات اليومية وتوجيهها وتعديلها وقياس نتائجها.

إذن لوحة القيادة أداة عملية ملك لأي مسؤول و لو كان يتواجد في أدنى المستويات التنظيمية في المؤسسة **وذلك من خلال مهامها التالية:**

- إبلاغ رسالة المنظمة إلى المستويات الدنيا في المؤسسة وجعلهم يتبنون سياسة لتحسين الأداء بغرض تحقيق الإستراتيجية.
- تحقيق التواصل بين المستويات الثلاثة في الهرم التنظيمي.
- وضع الخطط العملية الضرورية لتطبيق الاستراتيجيات.
- توضيح المسؤوليات لكل عامل في المؤسسة وتوزيعها بشكل متعادل.
- ضرورة السيطرة والرقابة على النشاطات المؤداة ومتابعتها.

ثالثا: المراقبة الإستراتيجية وتقويم الأداء الاستراتيجي ومراجعة الإستراتيجية:

من أهم وسائل الرقابة قياس الأداء، كما أن قياس الأداء لا يعتبر هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لمعرفة ما إذا كنا بلغنا الإستراتيجية أم لا، ولكي تستعمل لوحة القيادة لتقييم الأداء يجب:

- أن يكون نظام التقييم منسجما مع أهداف المنظمة.
- عند مرحلة تشكيل لوحة القيادة يجب اختيار –بعناية– المؤشرات التي تشكل قاعدة لتقييم الأداء من خلال تحفيز الفرق العاملة.

- يمكن اعتبار المؤشرات وسيلة لإقناع الإدارة العليا بنوعية أداء المسير والفرق العاملة.

- تقييم الأداء يعتبر **مرآة عاكسة** لنشاط ولسلوك المسئولين وطريقة عملهم، ولكنه يمكن أيضا أن يكون وسيلة تحفيز فعالة.

إن لوحة القيادة الإستراتيجية تعمل على تقييم الأداء من منطلق أنها ترتكز على عنصر قياس الانحرافات بين التحقيقات والتقديرات، وكما يمكن من خلاله مقارنة الأداء الحالي بالأداء المستقبلي، فإذا ظهر انحراف ملائم فهذا يعني بلوغ أداء جيد، أما الانحراف غير الملائم فهو يعكس ضرورة وضع الإجراءات والنشاطات التصحيحية.

ببلوغ أفضل الأداء عند مختلف مستويات المؤسسة يمكن أن نقول أننا بلغنا وحققنا الإستراتيجية التي تصبو إليها المؤسسة، وبعدها نركز على مؤشرات التطوير والتجديد ونضاعف من أهدافنا الإستراتيجية، أما إذا لم يتم بلوغها فنحدد الأسباب ونحللها ونتعلم من التجارب

كل هذه الأدوار يمكن أن تتحقق بفضل لوحة قيادة إستراتيجية تضمن التفاعل ورد الفعل، وتشكل جهاز إنذار تعلمنا عن الخطر من جهة، وتلعب من جهة أخرى دور جهاز للمراجعة وللإمداد بالخبرة والمعلومات اللازمة لتصحيح الاتجاه.

إذن أداة التسيير هذه ينبع دورها الاستراتيجي انطلاقا من مساهمتها في وضع الإستراتيجية وحتى ضمانها لعملية المراجعة الإستراتيجية وعودة الخبرة، وسنتعرف أكثر على الكيفية التي يتم بها ذلك فيما سيلي.

3.1 كيف تساعد لوحة القيادة على التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة؟

لوحة القيادة المتطورة تركز على مفهوم "المؤشر" أكثر من تركيزها على "المعلومة"، فالمؤشر هو نتيجة ملخصة لعدد صغير من المعلومات التي لها الأولوية من حيث كونها ذات دلالة مقارنة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويتم معالجتها وتحليلها يوميا، فالمؤشر إذن يمثل معلومة ذات معنى خاص بالنسبة لمستعمله، لوحة القيادة نظام مركب من مؤشرات، مشكلة ومنظمة لهدف دقيق: هي تحقيق مهمة وأهداف مستعملها.

ومهما يكن المستوى التنظيمي أو وظيفة المستخدم، من المفيد وضع لوحة قيادة بهدف القيادة و التوجيه الإستراتيجي للمؤسسة ولكن محتواها و أهميتها ترتبط بالوظيفة المعينة وتحديدا درجة تعقيدها، كما أن غياب لوحة قيادة فعالة عند المستويات التنظيمية العليا يترجم غالبا غيابها عند مستوى التنفيذ مما يؤدي إلى غياب التنسيق بين العمال والإدارة ناجم عن غياب المعلومات.

إن كل شخص يملك مستوى (نطاق) من المسؤولية يمكنه المساهمة في تحقيق الإستراتيجية، ومن أجل ذلك فهو يحتاج إلى لوحة قيادة تتكيف مع وظيفته ومع نطاق وحجم مسؤولياته، ولكن لوحات القيادة تشترك جميعها في مجموعة من المبادئ العامة تساهم في جعلها توجه المؤسسة نحو تحقيق إستراتجيتها وهي:

أولا: دمج الأهداف الإستراتيجية في لوحة القيادة:

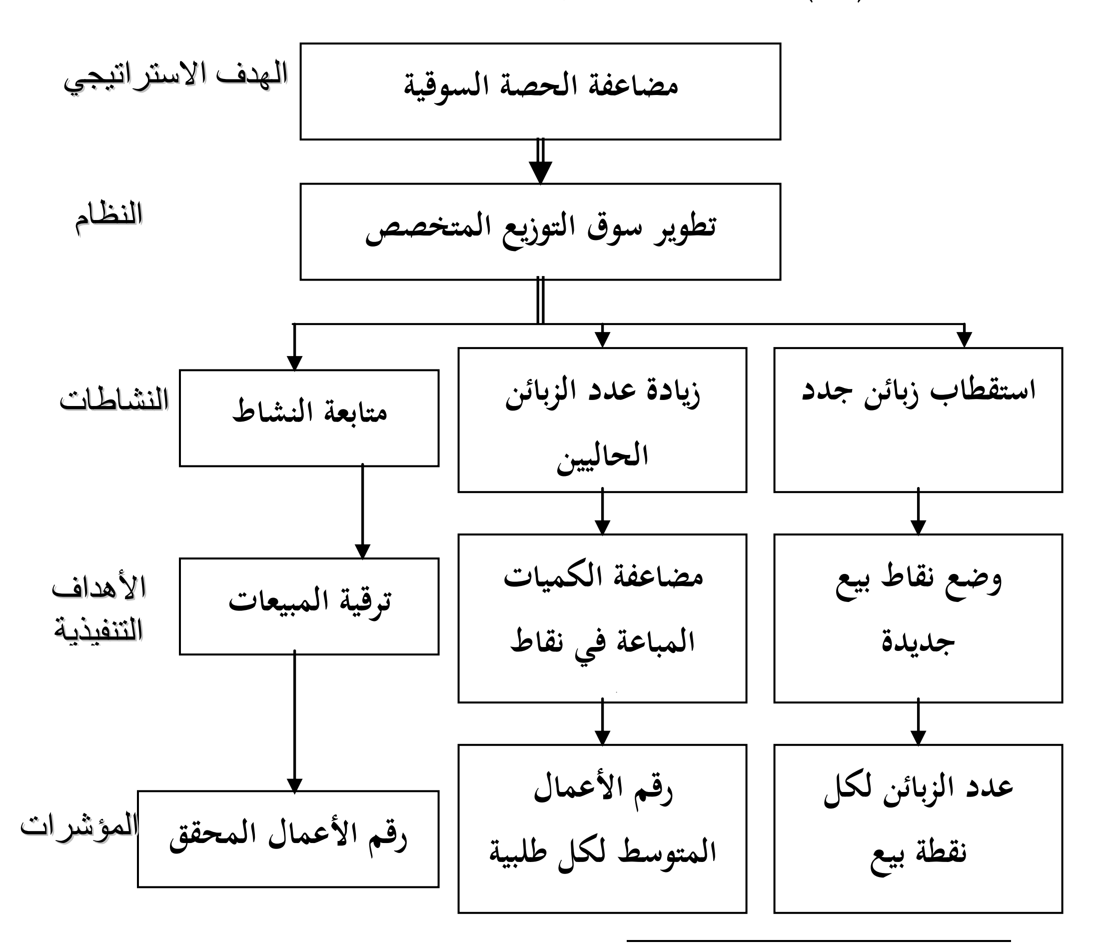
يجب أن تمكن لوحة القيادة القائد من معرفة وتحليل عمل منطقة (نطاق) مسؤولياته بشكل دائم، من أجل اتخاذ قرارات تعدل الاتجاه نحو الأهداف الإستراتيجية، المؤشرات المختارة يجب أن تكون ملائمة ومتوافقة مع إستراتيجية المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالإستراتيجية الخارجية للمؤسسة (الزبائن) أو

الإستراتيجية الداخلية (اتجاه المستخدمين). لكن المهم أن يسبق تحديد الأهداف توضيح هذه الإستراتيجية وشرحها لكافة المستخدمين وتبيان طريقة تحقيقها.

مثال:

الشكل الموالي يوضح لنا كيف يمكن لمؤسسة ترغب في مضاعفة حصتها السوقية كهدف استراتيجي أن تصل إلى تحقيق هذا الهدف وترجمته إلى مؤشرات تقيسه.

الشكل(14): ربط العلاقة بين الإستراتيجية، النشاطات والمؤشرات[1]



[1] Source : Laurent Ravignon et autres ; la méthode ABC/ABM(piloter efficacement une PME) ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 1998.; P : 177

ثانيا: اختيار المؤشرات النوعية والكمية والمالية:

كثيرا ما يلاحظ في المؤسسات ترابط بين وحدات القياس المستعملة في لوحات القيادة وبين المستويات التنظيمية ووظائف المؤسسة من جهة أخرى، بحيث نجد أن لوحة قيادة الإدارة العامة والإدارة المالية لا تضم إلا المؤشرات المالية في حين أن وظيفة الإنتاج تضم بشكل أساسي مؤشرات كمية وغير نقدية، في حين أن هذه الممارسة يمكن أن تقود إلى صعوبات كبيرة في قيادة المؤسسة منها:

- المسؤولون الذين لا يملكون إلا معلومات كمية هم أقل تفاعلا وتجاوبا مع النتائج المالية لوحدتهم، لأنهم لا يدركون العلاقة بين حجم المواد وتكلفتها.
- لوحة قيادة الوظائف المختلفة غير متجانسة وغير متصلة في ما بينها مما يوجد عدة صعوبات في الاتصال والتنسيق والاتفاق مع الفريق الذي يضمن قيادة المؤسسة.
- غياب التآزية في ما بين قادة المؤسسة.

من أجل تجنب هذه النقائص فإنه من المهم أن تحتوي كل لوحة قيادة على مزيج من المؤشرات: النوعية والكمية والمالية مهما اختلفت الوظائف في المؤسسة، وذلك في سبيل فعالية القيادة.

ثالثا: قياس أداء المؤسسة:

لا يمكن القيادة من دون قياس الأداء أي النتائج المحققة، لذلك يجب أن نستعمل مؤشرات مختلفة ونوازن بينها، بحيث نختار تلك التي تقيس كل مجالات الأداء في المؤسسة، كما نجمع المؤشرات التي تقيس الأداء السابق والأداء المستقبلي، في ما يلي سنتطرق بالتفصيل لهذا الجانب.

4.1 كيف تقيس لوحة القيادة الإستراتيجية الأداء:

تهدف المؤشرات الإستراتيجية إلى تبني الإستراتيجية وتوضيح المحاور التي وضعت على أساسها على مستوى الإدارة العامة، ولكن لوحة القيادة التي يعدها التنفيذيون تحتاج أيضا لإدماج هذه المؤشرات الإستراتيجية فيها، كما أن لوحة قيادة الإدارة العامة لا يجب أن يكون فقط استراتيجي وإنما تنفيذي أيضا.

وعلى هذا الأساس يرى البعض بأنه ليس من الضروري التمييز بين لوحة قيادة التسيير ولوحة القيادة الإستراتيجية، غير أنه بظهور بعض القياسات المرتبطة بالأداء الكلي للمؤسسة وأهميتها المتزايدة أدى إلى حاجة ملحة تجعل من الضروري أن يكون للإدارة العامة لوحة قيادة إستراتيجية ترتبط بعلاقات متفرعة ومنسجمة مع لوحات قيادة الأقسام و مختلف الوحدات عند مستويات مختلفة من المنظمة.

ومن جهة أخرى، وبما أن الإستراتيجية هي فن صناعة المزايا ذات المردود المستمر هي دائما في خدمة المؤسسة و تسمح لنا بقياس الأداء، يمكن أن يكون ذلك بفضل لوحة قيادة إستراتيجية و اعتمادا على مفهوم خلق القيمة « la valeur créée » والذي يعني تحليل الأداء الكلي للمؤسسة باستعمال مؤشرات لإرضاء كل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة: المساهمين، الزبائن، المستخدمين، المجتمع، مؤشرات ترتبط بالجودة الشاملة وفي ما يلي أهم المؤشرات التي تتضمنها لوحة القيادة الإستراتيجية:

أولامؤشرات الأداء بالنسبة للمساهم:

من أجل خلق القيمة للمساهم نستعمل عدة مؤشرات اعتيادية مثل:

ربحية السهم الواحد= الربح القابل للتوزيع/عدد الأسهم العادية، نمو رقم الأعمال...، غير أن الدراسات أظهرت أن سعر السهم مرتبط بتدفقات السيولة

(القدرة على التمويل الذاتي)أكثر منه بالأرباح الصافية، لذلك اتجهت معظم القياسات نحو المعايير التي تركز على القيمة للمساهم المرتبطة بالقدرة على التمويل الذاتي.

استطاعت إحدى المؤسسات الاستشارية (Stern Stewart of company) أن تطور مقياسين للقيمة المضافة : القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة:

➢ **القيمة الاقتصادية المضافة:**

وهي الفرق بين قيمة المؤسسة قبل وبعد تنفيذ الإستراتيجية ومن الممكن حسابه بطرح المجموع السنوي للكلفة الرأسمالية من مجموع العائد السنوي التشغيلي بعد دفع الضرائب.

يستخدم هذا الأسلوب بالطريقة التالية:

- تعبر الكلفة السنوية لرأس المال عن الفوائد المستحقة للبنوك ومؤسسات الإقراض.
- الكلفة الكلية لرأس المال يعادل معدل كلفة مجموع الديون مضافا إليه رأس المال.

لحساب القيمة الاقتصادية المضافة نتبع الخطوات التالية:

أولا: حساب مجموع رأس المال المستثمر في المؤسسة متضمنا قيمة الأصول الثابتة كالمباني والأجهزة والاستثمارات في مجال البحث والتطوير والتدريب وأجهزة الحاسوب.

ثانيا: يتم ضرب رأس مال المؤسسة الكلي بمعدل كلفة رأس المال.

ثالثا و أخيرا: تتم عملية مقارنة النتائج مع قيمة العائد التشغيلي الكلي للمؤسسة قبل الضريبة، فإذا كان الفرق بين القيمتين قيمة موجبة فإن ذلك مؤشر على أن الإستراتيجية التي تم تبنيها أنتجت قيمة اقتصادية مضافة، أما إذا كانت سالبة فإن ذلك يعني أنه تم تدمير القيمة الاقتصادية للمؤسسة

➢ **القيمة السوقية المضافة:**

تعبر القيمة السوقية المضافة عن القيمة التقديرية الحالية لرأس المال المستثمر في المؤسسة في الماضي والحاضر ولحسابها نقوم:

أولا: جمع كافة الأموال التي تحتويها المؤسسة من المساهمين والعوائد المحتجزة للاستثمار.

ثانيا: إعادة تصنيف بعض المصاريف المحاسبية كمصاريف البحث والتطوير مثلا.

ثالثا: حساب قيمة الأسهم الفعلية وإضافتها إلى مجموع ديون المؤسسة وذلك باستخدام الأسعار السوقية الحالية للأسهم، ينتج لدينا قيمة تعبر عن القيمة السوقية الحقيقية للمؤسسة.

فإذا كانت القيمة الناتجة أكبر من مجموع رأس المال المستثمر فإن ذلك دليل على أن الإستراتيجية المستخدمة قد نجحت في خلق الثورة للمساهمين.

أما إذا كانت القيمة السوقية للمؤسسة أقل منة رأس المال المستثمر في إنتاجها فإن ذلك دليل على أن الإستراتيجية المستخدمة دمرت الثروة.

ثانيا: مؤشرات الأداء بالنسبة للزبون:

من أهم المؤشرات التي تقيس بدقة الأداء تجاه الزبائن: القيمة المضافة للزبون، وهي تقيس إرضاء الزبائن مقارنة بإرضاء زبائن المنافسين وذلك انطلاقا من المعطيات الناجمة عن دراسات السوق وقواعد المعطيات الداخلية حول الزبائن، تربط هذه القياسات معايير النوعية التقنية والخدمة مع مركبات سعر المنتوج أو الخدمة للمساعدة على اتخاذ القرار.

ثالثا: مؤشرات الأداء بالنسبة للمستخدم:

يرتبط رضا الزبائن غالبا بسياسة الأجور وتطورها، غير أن الأجر ليس هو المحدد الوحيد بل هناك عناصر أخرى مثل: صورة المؤسسة، العلاقات بين مستويات الهرم التنظيمي، أهمية العمل، يتم الحصول عليها من خلال بحوث ميدانية كما يمكن اللجوء إلى بعض المؤشرات منها:

- **القيمة المضافة الشخصية:**

وهي تقيس الرضاء الكلي في العمل للمستخدمين، من خلال البحوث و الاستقصاء.

- **مؤشر الإنتاجية الاقتصادية للأجراء:**

تم وضع هذا المؤشر من طرف "جماعة بوسطن الاستشارية"، وهو يربط إنتاجية الأجراء بالقيمة الاقتصادية التي تخلقها المؤسسة للمساهم ويتم حسابه كما يلي:

(القيمة المضافة–تكلفة رؤوس الأموال المستثمرة) /عدد العمال

على كل مؤسسة أن تعرض أفضل الرواتب لتحسين هذا المؤشر، وعلى هذا الأساس فإن الرفع من التكاليف الأجرية يعتبر حافزا لتحسين الإنتاجية.

رابعا قياس مؤشرات الأداء تجاه المجتمع (التنمية المستدامة):

تعرف التنمية المستدامة بأنها تلك التي تفي باحتياجات الحاضر دون المجازفة بقدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها، وهي تتطلب أن يعمل كل جيل بالتناسب مع تعداده على أن يسلم للجيل الذي يليه قاعدة إنتاجية ضخمة بالقدر الذي ورثها هو ذاته، وهي ترتبط بشكل مميز مع حماية البيئة نظرا لتعرض هذه الأخيرة للإهمال خاصة من طرف المؤسسات التي تنتج منتجات ملوثة للبيئة.

من أهم المعايير المتعلقة بالتنمية المستدامة:

- **المؤشرات البيئية**

– الاستهلاك الكلي للطاقة

– الاستهلاك الكلي للمواد الأولية

– الاستهلاك الكلي للماء

– الحجم الكلي للفضلات

- **المؤشرات الاقتصادية**

– الربح الصافي، الربح قبل الضريبة، الهامش الخام..

– رأس المال البشري(تكوين المستخدم...)

– البحث والتطوير

– نسبة الديون

- **مؤشرات اجتماعية**

– معدل الاحتفاظ بالمستخدم

- مساهمة المستخدم في قرارات التسيير.

- حوادث العمل

- العلاقة اقل أجر/الحد الأدنى للأجور المحدد قانونيا

- نسبة النساء في مواقع الإدارة والتأطير

▪ **مؤشرات متداخلة**

- نظامية (الوضع تجاه العالم الخارجي): الأجور، الاستثمارات، الاستهلاك الكلي للمواد الأولية مقارنة بالمجاميع المستهلكة على المستوى الوطني

- متداخلة(المقاربة مع مؤشرات مختلف الميادين): الفعالية الاقتصادية (البعد الاقتصادي، البعد البيئي...)

خامسا: مؤشرات الأداء المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وتشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعل درجة من الرضا لدى الزبائن.

ولقد حاولت مجموعة من المنظمات وضع مقاييس ومعايير خاصة لقياس الجودة في المؤسسات من أهمها:

- **نظام الجودة العالمي "إيزو[1] 9000"**

- **نموذج "مالكوم بالدريدج"**

[1] ISO : international standardization organization

- **نموذج الجائزة الأوروبية للجودة.**

كل هذه المعايير الدولية تعتمد على مؤشرات تشمل مختلف جوانب الأداء في المؤسسة وتقيسه، فمثلا تعتمد مؤشرات الإيزو على مجموعة من الأسس الإدارية العامة والتي على أساسها يتم وضع مختلف المؤشرات، منها:

- مسؤولية الإدارة (السياسة، الأهداف، التخطيط، نظام تسيير النوعية)
- تسيير الموارد (الموارد البشرية، المعلومات، التجهيزات)
- قياس النظام (رضا الزبون، التصميم، الشراء، الإنتاج)
- قياس، تحليل وتحسين (المراقبة، التحكم في النظام، التحسين المستمر)

وعلى هذا الأساس يمكن أن تضع الإدارة العامة لوحة قيادة خاصة بتحليل وضعية المؤسسة تجاه المواصفات العالمية للجودة الشاملة، وبذلك يمكنها أن تعرف مكانتها وسط المؤسسات العالمية، كما يمكن أتحصل على شهادة الإيزو مستقبلا إذا كان هدفها هو الأمثلية، على أن تضم لوحة القيادة هذه المؤشرات التي تتطلبها مواصفات الجودة وفق المعايير المختلفة.

2. نماذج من لوحات القيادة الإستراتيجية

لقد عرفنا سابقا بأن لوحة القيادة الإستراتيجية هي التي تجمع بين كونها أداة للإدارة الإستراتيجية و نظاما استراتيجيا من أنظمة قياس الأداء، وذلك من خلال احتوائها على مؤشرات يتم استنباطها من الرغبة في قياس الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وقد ظهرت نماذج من لوحة القيادة الإستراتيجية تبنتها بعض المؤسسات وأضافت لها جوانب متعددة، من أهمها:

- **لوحة القيادة لشركة سكونديا"(le navigateur de Skandia)**
- **لوحة القيادة ترتكز على المعايير المعتمدة لبلوغ الجودة الشاملة.**

➢ **لوحـة القيـادة المتوازنـة و تسـمى بطاقـة الأداء المتـوازن لكـل مـن (نورتن وكابلن)**

غير لأننا نشير إلى أن هذه النماذج الثلاثة لا تعتبر الممثل الوحيد للوحة القيادة الإستراتيجية، وليس من الضروري أن نطبق أحدها لنقول بأننا نملك لوحة قيادة إستراتيجية، بل إن كل لوحة قيادة تتميز بما ذكر سابقا تعتبر ذات بعد استراتيجي.

1.2 **لوحة القيادة لشركة (سكونديا):**

يركز على مفهوم رأس المال غير المادي، وقد تم تجريبه من طرف شركة (Skandia) للتأمين والخدمات المالية السويدية، وأشرف على التطبيق (L.Edvinsson [1]) .

قبل شرح هذه الأداة، من المهم التعرف على ماهية رأس المال غير المادي للمؤسسة، إن رأس المال غير المادي للمؤسسة يضم عنصرين، هما: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي أو البنيوي، بحيث:

✪ **رأس المال البشري يتكون من:**

- كفاءة الموظفين مقاسة على أساس معارفهم ومهاراتهم
- وضعياتهم المقدرة من خلال تحفيزهم و سلوكاتهم وقيادتهم

- مهارتهم الثقافية أي رغبتهم في تعميق معارفهم، البحث عن الجديد، وقابليتهم لإدماج هذه القدرات الجديدة في تشغيل المؤسسة، والنسق الذي يتم به استقبال الأفكار الجديدة وبأي تواتر يتم تبني هذه الأفكار وما هو معدل نجاحها.

---

[1] L.Edvinsson et M.Malone ; le capital immatériel de l’entreprise ; Paris ; Maxima

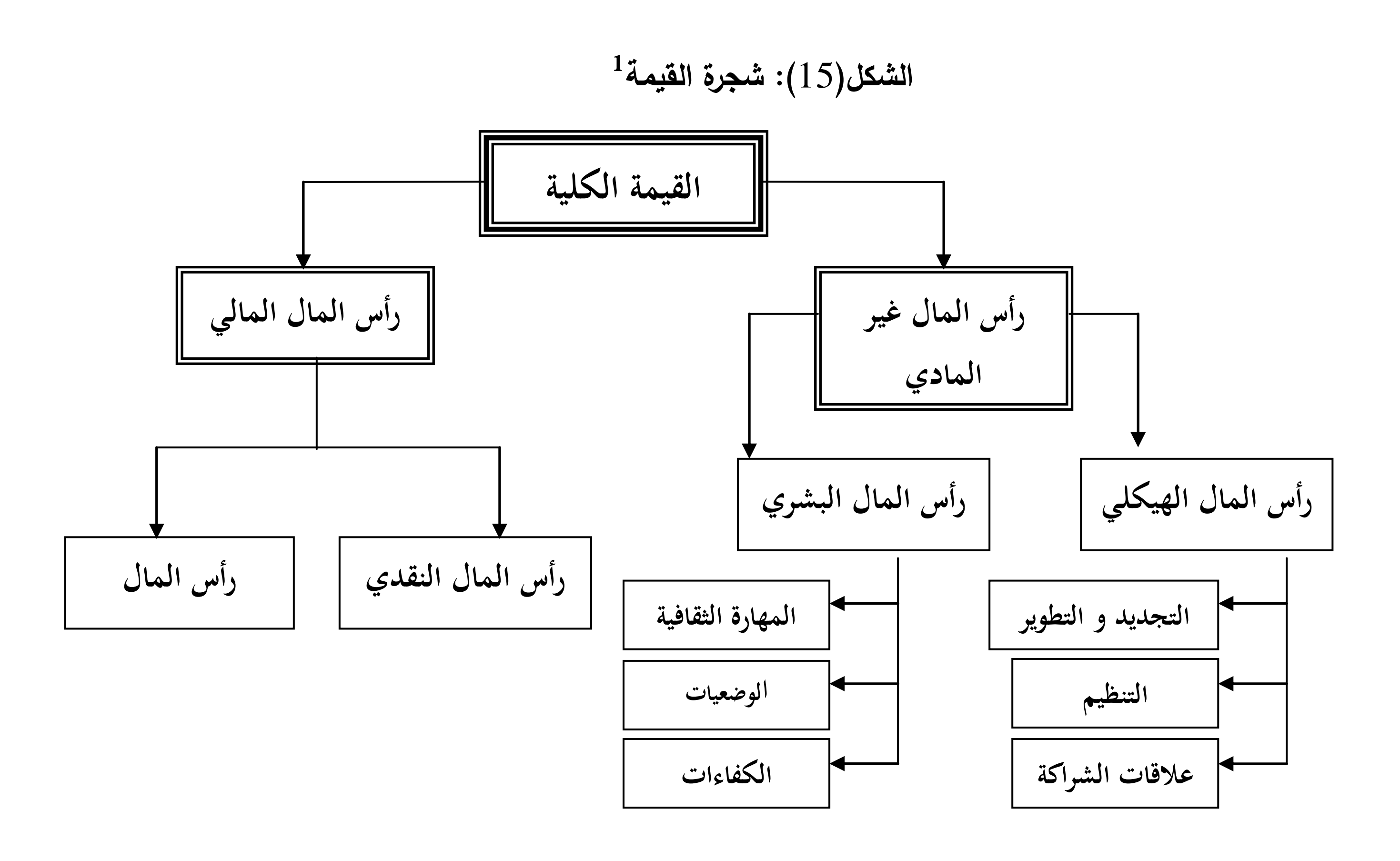
✪ **أما رأسمالها الهيكلي فهو يجمع :**

- العلاقات مع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، مثل: الزبائن، الموردون، المساهمون...

- **تنظيم المنشأة أي:** البنى التحتية، ثقافة المنشأة، الأنظمة، أدوات ونماذج التشغيل التي تستعملها المؤسسة من أجل حركة المعارف والمعلومات داخلها و خارجها.

- التجديد والتطور المقاس من خلال عدد المنتوجات الجديدة، التكوين، نفقات البحوث، التجديد والتطوير، براءات الاختراع، التراخيص والعلامات المسجلة.ويوضح الشكل التالي هذه المفاهيم.

الشكل(15): شجرة القيمة[1]



[1] Source : Michel Gervais ; recherches en contrôle de gestion ; Economica ; Paris ; 1996;p : 687.

وبنــاء علــى هـذا النمـوذج صـممت لوحــة القيـادة المعـدة مـن قبـل شـركة (سكونديا). لوحة القيادة هاته تقيس الأداء تجاه خمسة محاور أساسية (الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مع إضافة محور جديد وهو البعد البشري) برؤية مميزة ومختلفة.

من أجل شرح هذا النموذج، يستعمل المؤلفون تشبيها له بالمنزل، بحيث:

✪ الجانب المالي يمثل السقف، وهو يلخص ما تم القيام به في الماضي، المؤشرات في هذا المجال هي كلاسيكية مع إمكانية إضافة قياسات جديدة.

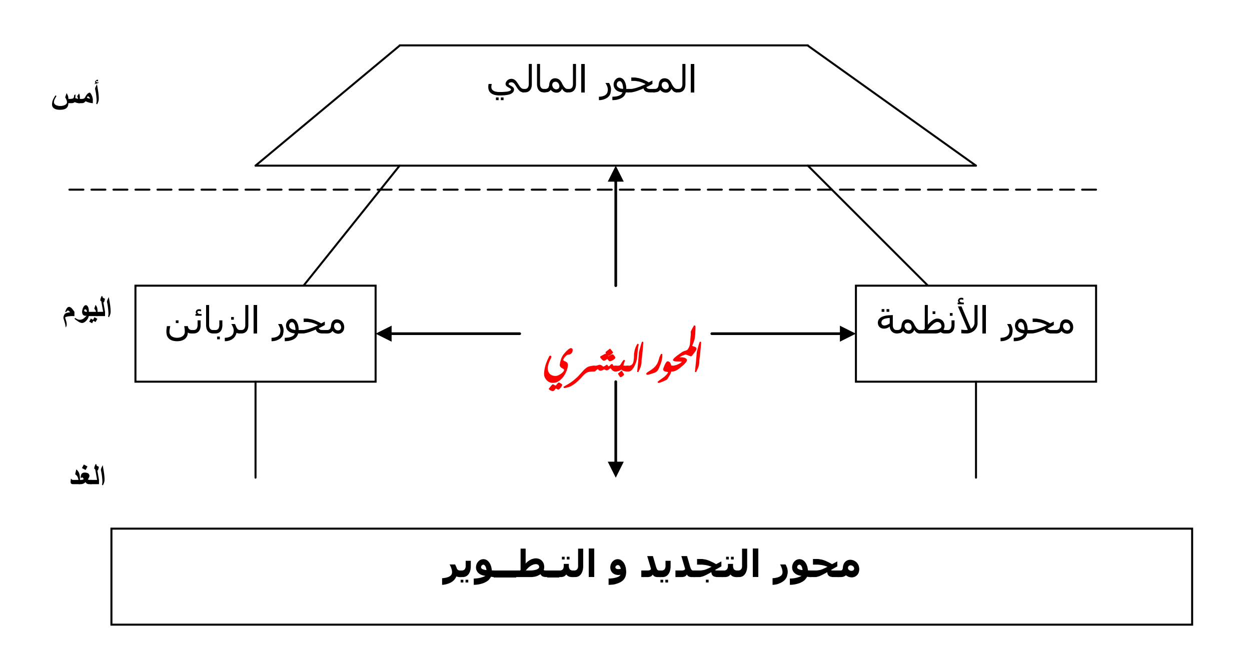
✪ محور الزبائن ومحور الأنظمة يمثلان جدران المنزل، وهما يقودان إلى خلق القيمة في المؤسسة.

✪ محور التجديد والتطوير يمثل ركائز المنزل، هذا المجال يمثل الطريقة التي تحضر بها المؤسسة مستقبلها والمسافة التي تقطعها مقارنة بالماضي.

كلا من: محور الزبائن، محور الأنظمة ومحور التجديد يشكلون **رأس المال الهيكلي للمؤسسة**

المحـور البشـري أو رأس المـال البشـري هـو فـي قلـب البيـت، فهـو يغـذي الميادين الأخرى لرأس المال غير المادي، ويشمل: الكفاءات، وضعيات الأجراء، وهو خليط الخبرة و روح التجديد للأجراء

الشكل(16): لوحة القيادة شركة سكونديا[1]



[1] Source :M.Gervais ; contrôle de gestion ;op.cit ; p : 589

وفيما يلي سنتطرق في ما يلي بالتفصيل لكل محور من المحاور المكونة لهذا النموذج:

✲ **المحور المالي:**

يتضمن هذا المحور مؤشرات كلاسيكية مثل: مردودية الأصول الصافية، رقم الأعمال /مجموع الأصول، كما يدمج أيضا قياسا لتقدير أداء رأس المال غير المادي المستعمل. وهناك نسب أخرى، مثل: مجموع الأصول/عدد الموظفين، رقم الأعمال لكل موظف، الربح لكل موظف، القيمة المضافة لكل موظف، هذه المؤشرات توضح إنتاجية كل أجير.

وهناك قسم آخر من المؤشرات يقيس قيم النشاطات الجديدة أو الزبائن الجدد في الأداء، مثل: الربح الناجم من ممارسات جديدة، رقم الأعمال المحقق مع زبائن جدد، نشاطات جديدة /رقم الأعمال الكلي، الاستثمارات المتعلقة بالبحث والتطوير.

أما القسم الثالث من المؤشرات يقيم الاهتمام الذي توليه المؤسسة لزبائنها، مثل: الزمن المخصص للزبائن/زمن حضور الموظف، عدد الزبائن المفقودين مقارنة بمتوسط السوق.

وأخيرا مؤشرات تظهر أهمية استعمال الإعلام الآلي لإثراء قيمة المؤسسة، مثل: نفقات الإعلام الآلي /النفقات الإدارية، القيمة المضافة/عدد الأشخاص في قسم الإعلام الآلي، الاستثمارات في مجال الإعلام الآلي...

✲ **محور الزبائن:** ونميز فيه بين خمسة جوانب:

- **نوع الزبون:** من هو الزبون؟ كيف ينسجم مع تطور المؤسسة في الأمد البعيد ؟

- **درجة وفاء الزبون:** ما هو معدل التجديد؟ ما هو متوسط مدة العلاقة بين الزبون والمؤسسة؟

- **دور الزبون:**ما هو الدور الذي يلعبه في التصميم، الإنتاج، صيانة المنتوج؟ ما هي القيمة المضافة لهذا التعاون مقارنة بالمنافسة؟

- **مساعدة الزبون:** تكنولوجيات خاصة، برامج للنشاطات، ما قيمة النفقات لخدمة ما بعد البيع لكل زبون؟ما هي قيمة القسط: استثمارات في الإعلام الآلي /خدمة و مساعدة كل زبون؟

- نجاح العلاقة مع الزبائن: و يعبر عنها بالحصص السوقية المحافظ عليها، المبلغ السنوي لمشتريات كل زبون، معامل الاحتجاجات، حصة الزبائن الجدد في رقم الأعمال، مؤشر رضاء الزبائن...

✵ **محور الأنظمة:**

يهتم بالبنى التحتية في مجال الإعلام الآلي، كما يحاول أيضا تقييم مردود وعمر التجهيزات وكذا مساهمتها في الإنتاجية، القدرة على تخزين التجهيزات، مستوى معرفة المستعملين بزمن المعالجة، تكلفة خطأ إداري...

✵ **محور التجديد والتطوير:**

يوضح كيف تحضر المؤسسة لمستقبلها من خلال استغلال الفرص المستقبلية، ووفقا لكل من (إدفنسن ومالون) فإن مؤشراته تشمل عشرة ميادين هي:

تطور احتياجات الزبائن، مساهمة المنظمة في القطاع الذي تنتمي إليه، مساهمة أسواق جديدة في ربح المؤسسة، وزن التجديد في المنتجات والخدمات

المحققـة، دور الشـريك فـي تطـوير المنشـأة، التطـور المحتمـل للبنــى التحتيــة ومستوى التكوين وديناميكية المتعاونين.

المؤشـرات التـي تغطـي هـذه القياسـات يمكـن أن تكـون: مبلـغ الاسـتثمارات المحققة لتطوير العلاقات مع الزبائن، مساهمة شبكة اتصالات المؤسسة في رقم أعمالهـا، الاسـتثمارات فـي بـرامج المتابعـة الإسـتراتيجية فـي الخـدمات الجديـدة للزبائن، في تطوير أسواق جديدة أو في تطوير الشراكة، عدد البراءات المسجلة، معامـل الأجـراء الأقـل مـن 40 سـنة (الديناميكيـة)، قسـط تكـاليف التكوين/عـدد الموظفين...

❈ **المحور البشري :**

يعرض كلا من (إدفنسون ومالون) قائمة بأنواع الأجراء في المؤسسة، فهما يميزان بين:

- **المتعاونون (les collaborateurs) :**

وهـم الأجـراء الـذين يعملـون فـي الموقع(أولئـك الـذين يرتـادون المكتـب أو المصـنع)، هؤلاء الذين يظهرون أكثر من غيرهم يمارسون المهام غير الممتعة ويعتبـرون "كقاعـدة خلفيـة" للأجـراء العـاملين فـي الخـارج لأن علـيهم تلبيـة كـل انشغالاتهم على قدم وساق و تقديم المساعدات لهم، هذه المجموعة يبدو أنها لا تنشغل إلا بالمهام العقيمة بينما آخرون يعيشون أينما يرغبون وتمنح لهم معظم المهام المهمة.

- **العمال المتفرجون(les télétravailleurs) :**

يقومـون بمهـامهم فـي بيـوتهم بـدون قيـود مهنيـة ، وهـم يعملـون غالبـا وسـط القيـود العائليـة ، ولأن زمـن عملـهم غيـر محسـوب فإنـه يكـون ممتـدا، وهـم يعـانون من إحساس بالعزلة يمكن أن يترجم بغياب الوفاء، الكآبة وانخفاض الابتكار.

- **المسافرون(les voyageurs) :**

وهم التجار أو الإطارات المجهزين بالهواتف والحواسيب المحمولة، يتواجدون بطريقة نصف دائمة، هؤلاء الأجراء يعيشون وضعية متناقضة حيث يحسون بأنهم مقصيون من يوميات المؤسسة، بالرغم من كونهم في قلب نظام خلق القيمة، مع مرور الزمن، يطور هؤلاء المسافرين لغة خاصة بهم وكذلك نمط حياة خاص بهم.

- **الإلكترونات الحرة (les électrons libres) :**

وهم يوافقون ثلاث مجموعات:

- **المجموعة الأولى** مكونة من الموظفين المفصولين، لكونهم يعملون لدى مورد أو زبون أو شريك إستراتيجي، هذا المستخدم يعاني كثيرا من إحساس بالعزلة، يتطور هذا الإحساس على شكل ثقافة جد مختلفة عن البقية.

- **المجموعة الثانية:** تضم المتعاقدين، المتربصين، الموظفين المتعاقدين، المستشارين...، وفاء هؤلاء المتعاونين للمؤسسة يعتبر مشكلة، إذ يمكن أن يحس البعض منهم بأنه جد مرتبط(مثل المتربص).

- **المجموعة الثالثة:** تضم المتعاونين الممارسين المتعددو الأجور (les multisalariats)، وهم نوع من صحفيي الأزمنة الحديثة، لا يتميزون بالوفاء لمستخدميهم فهم لا يمثلون بالنسبة لهم إلا مستهلكين لمجلتهم اليومية.

وتكون إدارة هذه الموارد البشرية المختلفة كما يلي:

بالنسبة للمستخدمين الذين لا يعملون في مواقع العمل (العمال المتفرجون، المسافرون، المتعاقدون الدائمون) نحتاج في تسييرهم إلى اللجوء للاتصالات الإلكترونية (صفحات الإنترنت، جرائد المؤسسة اليومية) واللقاءات، كما يتم

اللجوء إلى أي نظام يمكنه إعادة تحريك الإحساس بالانتماء للمؤسسة، أما الإلكترونات الحرة ستكون محفزة من خلال نوعية المشاريع حيث يتناقشون في ما بينهم حولها، ومن خلال أجر فوري و مرتفع.

وعموما فإن أنظمة التسيير تعد جد ضرورية لتسيير كل المجموعات، ولقياس هذا الجانب البشري المعلق بالأصناف المذكورة يجب استعمال مؤشرات كلاسيكية (المتوسط السنوي للحضور في المؤسسة، زمن التكوين، معدل دوران العمل...) وغير كلاسيكية (نسبة المتعاونين الدائمين الشاغلين لوقتهم الرسمي/العدد الكلي للأجراء، عدد الأجراء المتعاقدين لمدة محدودة...)

وبما أننا تعرضنا بالتفصيل لهذا النوع من لوحات القيادة الإستراتيجية، يمكن أن نلاحظ أنه يركز بشكل كبير على العنصر البشري و كما انه يهتم بقياس كل أشكال ومجالات الأداء في المؤسسة.

ونختم بالجملة التي وردت عن مصمما هذه الأداة:

" أهمية(لوحة قيادة شركة سكونديا) تأتي من تركيزها على ضرورة وجود توازن جيد بين الموارد البشرية و البنى التحتية، فالقيمة لا يمكن خلقها من خلال واحدة من مركبات رأس المال غير المادي، وإنما من خلال ترابطاتها"

- إدفنسون ومالون–

2.2 لوحة القيادة ترتكز على معايير الجودة الشاملة(لوحة قيادة الجودة)

المؤسسات اليوم بحاجة لأن تكمل لوحة قيادة " النشاط" بمجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى تطور جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.

إن لوحة قيادة الجودة هي تمثيل وتجسيد لتطور المؤشرات التي تتعلق بوضعية وتطور جودة الأنظمة، وأداة لتوفير المعلومات واتخاذ القرار، وانطلاقا

من تحديد "على ما ذا يجب التركيز من أجل التحسين"نختار المقاييس المستهدفة المراد متابعتها.

وتهدف لوحة قيادة الجودة إلى:

- ✓ إعلام المسئول المعني بتطور نشاطات تحسين الجودة.
- ✓ إظهار أثر القرارات المتخذة من أجل تحسين الجودة.
- ✓ تحليل الحاضر من أجل التنبؤ بالمستقبل.
- ✓ حساب الانحرافات والاتجاه العام مقارنة بالأهداف.

ومن اجل استعمال لوحة قيادة الجودة يجب اختيار أفضل المؤشرات المتعلقة بالجودة والتي تحقق أهداف المؤسسة، لكن قبل ذلك من المهم تحديد:

- مستوى القيادة الذي هو موجه له.
- نمط إدارة الجودة الذي يتبناه هذا المستوى.

حيث يتم الإجابة عن التساؤلات التالية: من؟ متى؟ كيف و بأي الوسائل؟

بعد ذلك يتم تحديد العناصر المراد قياسها ومن ثم المؤشرات التي يجب متابعتها لتحسين الجودة أو لتخفيض تكلفة عدم الجودة.

مثال:

إذا رغبت مؤسسة ما في تحقيق الجودة الشاملة و بلوغ إحدى المعايير المتعلقة بها مثلا معايير موافقة لتلك المستعملة من طرف [1] EFQM لبلوغ

(Europian Foundation quality management)[1]
الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة خصت للمؤسسات الأوروبية فقط و شملت على مجموعة من المعايير خصص لكل منها عدد من النقاط حسب مدى أهميته، وتشكل هذه المعايير مجتمعة نموذج إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرها.

الجودة يمكنها أن تضم في جدول قيادتها المؤشرات الواردة في هذا النوع من أنظمة الجودة.

وفي ما يلي بعض أنواع المعايير المستعملة من طرف EFQM:

- إرضاء المستخدم
- إرضاء الزبون
- إدماج المؤسسة في حياة المجتمع
- تسيير واستعمال والحفاظ على كل الموارد.
- تحسين كل الأنظمة في المؤسسة
- تبني نظام فعال للقيادة.

3.2 بطاقة الأداء المتوازن

سنتعرض لهذا النوع من لوحة القيادة بالتفصيل في الفصل الموالي نظرا لأهميته الكبيرة.

ونشير فقط إلى أنه بتعرضنا لهذه النماذج الثلاثة من لوحات القيادة الإستراتيجية لا نعني بأن أي لوحة قيادة لا يمكنها أن تكون إستراتيجية إلا إذا كانت واحدة من هذه النماذج الثلاثة، بل يكفي أن تكون ملمة بقياس الأداء الكلي من كل الجوانب وموافقة لإستراتيجية المؤسسة ومساعدة على وضعها وتنفيذها والرقابة عليها .يكفي كل ذلك لان تكون لوحة القيادة ذات بعد إستراتيجي. بإمكانها الإسهام في الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة من حيث التصميم والتنفيذ والتقييم.

الفصل الثالث

بطاقة الأداء المتوازن

النموذج المثالي للوحة القيادة الإستراتيجية

تشكل بطاقة الأداء المتوازن قفزة نوعية في مجال تطور لوحة القيادة ، كما أنه ينقلنا من النظرية المجردة إلى الواقع الملموس ويعرض علينا تصميما جديدا للوحة القيادة. وقد طبقت هذه الأداة على عدة مؤسسات أمريكية كبرى، فأثبتت النتائج أن بعض المسيريين يستعملونها من أجل الإدارة الإستراتيجية.

1.مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على إثر سلسلة من المقالات تم نشرها من طرف (La Harvard Business Review)، منها:

- "بطاقة الأداء المتوازن: القياسات الموجهة للأداء"، ونشر سنة **1992**
- وبعدها قام مؤلفا المقال و هما: (Robert.S. Kaplan et David P. Norton) بتطبيق دراستهما في الميدان و نشرا كتابا هو : « Balanced Scorecard » أي بطاقة الأداء المتوازن.

1.1 **تعريف لوحة القيادة المتوازنة(بطاقة الأداء المتوازن):**

عرض كلا من **(كابلن و تورتن)** نموذجا للوحة القيادة أين تكون فيه المؤشرات الموجودة على المستوى التنفيذي متلائمة مع الإستراتيجية، هذه المجموعة من المؤشرات يجب أن تتضمن توازنا وتناسقا بين مختلف المحاور المدروسة (الرهانات الإستراتيجية للمؤسسة)، لوحة القيادة هذه لها بعد مستقبلي فهي لا تبحث فقط على إدراك الأداء السابق وإنما أيضا تدرس عوامل النجاح الأساسية الموافقة لأفضل أداء مستقبلي.

لوحة القيادة المتوازنة نابعة من فكرة متعددة الأبعاد للأداء الكلي حيث تسمح بتحقيق التوازن بين الأهداف الطويلة الأجل والميزة الفورية للنشاطات على المستوى التنفيذي.وهي تقسم الأداء وفق أربع محور أساسية:

➢ **المحور المالي:** تحسين الأداء المالي للمؤسسة هو هدف دائم (نمو حجم رقم الأعمال، تحسين المردودية، تخفيض التكاليف....)

➢ **محور الزبائن:** نمو المؤسسة مرتبط برضا زبائنها وبتطور المبيعات وزيادة حصتها السوقية...

➢ **محور الأنظمة الداخلية:** حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتوجات الجديدة...)، كما أن خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة ، كل هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...).

➢ **محور التعلم التنظيمي:** وهو يجيب عن السؤال التالي: "كيف تتم قيادة التغيير؟»، ويتعلق هذا المحور بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، مثل ما يتعلق بالمستخدم(إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز..)، وبالنظام المعلوماتي الذي يسهل التعلم التنظيمي ، كما يرتكز هذا المحور على نشر المعرفة في المؤسسة.

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

2.1 كلمة "متوازن" في بطاقة الأداء المتوازن:

تم اختيار تسمية "**بطاقة الأداء المتوازن** " لأنه يحقق التوازن بين:

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل
- التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي
- التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

3.1 لماذا بطاقة الأداء المتوازن؟

لعدة سنوات كان أداء المؤسسات مقاسا بالنتائج المالية، غير أنها لا تكفي لقيادة وتقييم مسار المؤسسة في محيط تنافسي، إذ أن مؤشرات قياس الأداء السابق لا تعكس جزءا كبيرا من القيمة المحققة أو الضائعة من طرف نشاطات التسيير طوال الفترة المحاسبية، بينما بطاقة الأداء المتوازن ولكونها تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية فإنها توفر للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة المشروع المستقبلي وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء. وبالإضافة إلى كونها أداة قياس تهدف إلى تقييم الأداء، فإنها تساعد في صياغة الإستراتيجية وتوصيلها وتنفيذها من خلال وضعها في تكامل مع المبادرات الفردية والجماعية لبلوغ هدف مشترك.

4.1 مزايا وحدود بطاقة الأداء المتوازن:

من أهم المزايا التي تحققها هذه الأداة:

- المساهمة في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن والأنظمة وديناميكية النمو في المؤسسة، وهي لا

تفضل قياسا من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل توازن بينها جميعا.

- تسهيل المرور من الرؤية المحاسبية البسيطة إلى رؤية أكثر عموما وشمولية في ما يتعلق بالأداء.

- أكثر من مجرد أداة تجمع المؤشرات المختلفة المالية وغير المالية، بل هي نظام يترجم الرؤية والإستراتيجية إلى مجموعة مؤشرات المردودية المترابطة، وتجمل مؤشرات النتائج (المؤشرات المتأخرة) ومؤشرات الوسائل (المؤشرات المتقدمة).

- بطاقة الأداء المتوازن أصبح نظام للإدارة الإستراتيجية يدمج أربع محاور إدارية تسمح للمسيرين بإشراك الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، جدول القيادة يمكن من:

  - ترجمة إستراتيجية المؤسسة
  - خلق اتفاق حول الرؤية و الإستراتيجية.
  - الاتصال والانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها وفقا لنشاطاتها.
  - رد الفعل و التعلم التنظيمي.

- الربط بين المستويات الإدارية المختلفة: إن بطاقة الأداء المتوازن وبالرغم من أنها أداة للإدارة العامة إلا أن الأهداف التي يتم وضعها وفق الإستراتيجية المعدة سلفا، يتم ترجمتها إلى مؤشرات القياس، وهذه المؤشرات والقياسات تبرز عند المستوى التنفيذي في شكل مؤشرات ذات طابع مادي تقيس النشاط التنفيذي مباشرة، وتتابع المرحلة من تطبيق الإستراتيجية.

- تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات و تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية.

وتتمثل حدود بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- المعلومات اللازمة لإعداد بطاقة الأداء المتوازن صعب جمعها وليس من السهل ترجمتها إلى قياسات بسيطة.
- في أول خطوات وضع بطاقة الأداء المتوازن فإن الأهداف التقنية المحلية يتم تهميشها على حساب المؤشرات الكلية، في حين يعتبر الأداء التنفيذي جد مهم.
- يمكن أن تبدو بطاقة الأداء المتوازن أداة صعبة الإدراك والقبول من طرف بعض العاملين في المؤسسة.
- من الناحية العملية من الصعب التمييز بين مؤشرات النتيجة ومحددات الأداء. وهذه يصعب من استعمال هذه الأداة.
- باهتمامها بالأنظمة التي تؤدي إلى رضا الزبون وتطوير الكفاءات، بطاقة الأداء المتوازن تتبنى رهانا عرضيا، هذا الأخيرة من الممكن أن تخلق تعارضا من المنطق العمودي الذي تتبعه بعض الأنظمة مثل نظام الموازنة، فما الذي سيفعله مسير عليه الموازنة بين إنتاجية مرتفعة تمليها عليه السلطة العليا وتكوين مرؤوسيه المفروض من خلال معايير جدول القيادة المستقبلي؟.
- بطاقة الأداء المتوازن تسمح بالإدارة الإستراتيجية ولكنها لا تضم نظاما للمتابعة تطوراتها، كما أن المؤشرات الموظفة فيها لا تعلم عن عوامل التغيير في المحيط.

2.المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

تسمح بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات المختلفة التي تستعملها بتركيز كل من: فرق إدارتها، وحداتها التجارية، مواردها البشرية، تكنولوجيا المعلومات المتوفرة و كذلك مواردها المالية –تركيزها– على الإستراتيجية التي يراد تطبيقها.

1.2 المحور المالي :

انطلاقا من الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة على امتداد دورة حياتها يمكنها أن تحدد مجالات قياس الأداء تبعا لتلك الاستراتيجيات، ولذلك من المهم التعرف على هذه الاستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة. وعموما تمر أي مؤسسة (منظمة) بثلاث مراحل خلال دورة حياتها و لكل مرحلة إستراتيجية خاصة بها. وهذه الإستراتيجيات هي:

⁂ إستراتيجية النمو والتنوع:

تتبع هذه الإستراتيجية الوحدات الجديدة، حيث تلجأ إلى تطوير المنتجات والخدمات وبناء وتوسيع مواقع الإنتاج، وزيادة عدد زبائنها، في هذه المرحلة تكون الأولوية لرفع رقم الأعمال، زيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية في القطاعات المستهدفة، والاستثمار في منتجات جديدة وقنوات توزيع جديدة.

⁂ إستراتيجية الحفاظ:

وهي المرحلة التي تميز أغلب الوحدات في المؤسسة حيث ترغب في الحفاظ عل نشاطاتها من خلال الاستثمار وإعادة الاستثمار، وتحاول الإبقاء على حصتها السوقية مع تحسين طفيف من سنة لأخرى، المشاريع الاستثمارية ستكون موجهة لرفع الطاقة الإنتاجية وتقوية جهود التحسين المستمرة، الأولوية خلال هذه المرحلة هي عودة الاستثمار، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية،

الحفاظ على الحصص السوقية، الحفاظ على الهوامش الخامة، القيمة المضافة الاقتصادية.

⁂ **إستراتيجية الحصاد:**

وهي المرحلة التي تبلغ فيها وحدات التسيير مرحلة النضج وترغب في حصاد استثمار السنوات السابقة.

لا تتطلب هذه المرحلة استثمارات مهمة ولكن فقط الحفاظ على الوضعية الإنتاجية السابقة، هدفها هو توفير أكبر قدر من السيولة، أهدافها المالية هي تحقيق تدفقات معتبرة من الخزينة وتخفيض الحاجة إلى رأس المال العامل. ومن جهة أخرى يمكن أن نميز بين ثلاثة أهداف مالية خاصة تقود الإستراتيجية هي:

⁂ **النمو وتنويع رقم الأعمال:**

زيادة عرض المنتجات والخدمات، الوصول إلى أسواق وزبائن جدد، التحول نحو منتجات وخدمات لها قيمة مضافة مرتفعة، تعديل معايير تثبيت الأسعار.

⁂ **تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:**

تخفيض التكاليف المباشرة و غير المباشرة و تقاسم الموارد المشتركة بين عدة وحدات.

⁂ **استعمال الأصول والاستثمارات:**

تخفيض الحاجة إلى رأس المال العامل الضروري لتمويل حجم معين واتجاه معين من النشاطات، الاستعمال الإضافي للأصل العقاري، الاستعمال الفعال للموارد النادرة.

2.2 **محور الزبائن:**

سنعرض في ما يلي أهم المؤشرات التي تتعلق بالزبائن:

⁂ الحصة السوقية:

يتم قياس الحصة السوقية من خلال تحديد مجموعة الزبائن أو القطاع السوقي(الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة بشكل دائم).

⁂ الاحتفاظ بالزبائن:

المؤسسات التي يمكنها تحديد زبائنها بسهولة: الموزعون، تجار الجملة، ناشرو المجلات، البنوك...، يمكنهم قياس وفاء الزبائن من فترة لأخرى بشكل دقيق، إذ يمكن قياسه من خلال نسبة النمو لحجم النشاط المحقق مع الزبائن الحاليين.

⁂ الوصول إلى زبائن جدد:

يقاس هذا المجال من خلال نسق تزايد عدد زبائن المؤسسة، أو حجم نشاطها أي رقم الأعمال المحقق مع الزبائن الجدد في القطاعات المستهدفة.

⁂ إرضاء الزبائن:

يتم قياس رضا الزبائن من خلال البحوث و التي يجب أن تتميز بما يلي:

- أن لا تكون مكررة
- أن لا تكون معدة بشكل نمطي
- اختيار طريقة جمعها بدقة(الاستقصاء عبر البريد، الاتصالات الهاتفية، و المقابلات المباشرة).

⁂ المردودية لكل قطاع:

لا يجب أن تكتفي المؤسسة بقياس حجم رقم الأعمال المحقق مع زبائنها، ولكن أيضا قياس مردودية هذا النشاط وخصوصا في القطاعات المستهدفة

ويمكن ذلك من خلال مؤشر مالي مثل مردودية مختلف أقسام الزبائن حيث يساعد على عدم التركيز على حساب الربح، الربح الصافي المحقق من طرف قطاع من الزبائن، تخفيض التكاليف المتعلقة بقطاع محدد من الزبائن.

3.2 محور الأنظمة الداخلية:

هدف معظم أنظمة القياس في المؤسسات هو تحسين أنظمة الإنتاج، في حين تهتم بطاقة الأداء المتوازن بكل الأنظمة بدءا بالتجديد وانتهاءا بخدمة ما بعد البيع، تعتبر هذه إحدى المزايا المهمة له. يعرض جدول القيادة المتوازن نموذجا لمحور الأنظمة الداخلية يتكون من ثلاثة أنظمة:

⁂ نظام التجديد:

يعتبر هذا النظام أطول مرحلة في تسلسل الأنظمة، ففي أول الأمر تحدد المؤسسة أسواقا جديدة وزبائن جدد وتلبي الحاجات الظاهرة والمخفية للزبائن الحاليين، ثم تطور منتوجات وخدمات جديدة لبلوغ أسواق وزبائن جدد ولتلبية تطور حاجات الزبائن.

ويضم هذا النظام بمرحلتين: مرحلة دراسة السوق لتحديد حجمه ومعرفة طبيعة زبائنه ومجال السعر، ومرحلة تطوير وتصميم المنتجات الجديدة. والجدول الموالي يوضح المؤشرات المرتبطة بهاتين المرحلتين:

الجدول(14): مؤشرات نظام التجديد

المرحلة	المؤشرات
مرحلة البحث والدراسة	▫ حصة رقم الأعمال التي تحققها المنتجات الجديدة. ▫ إطلاق منتجات جديدة مقارنة بالمنافسة ▫ المنتجات الجديدة التي تم إطلاقها فعلا مقابل تلك المتنبأ بها. ▫ فترة تطوير الجيل الجديد من المنتجات.
مرحلة تطوير المنتجات	▫ الهامش الخام للمنتجات الجديدة ▫ تطور رقم الأعمال عبر الزمن ▫ دورة حياة المنتج.

⁂ ثانيا : نظام الإنتاج

يبدأ نظام الإنتاج مع استقبال الطلبيات و ينتهي بتحرير المنتوج أو الخدمة، نشاطاته متكررة، و يتم تطبيق التقنيات العلمية لإنهائه، سابقا كان يتم توجيه هذا النظام من خلال المؤشرات المالية، أما اليوم فبالإضافة لهذه المؤشرات يتم استعمال برامج الجودة الشاملة وتخفيض الآجال...

⁂ ثالثا: خدمة ما بعد البيع

وهو آخر نظام في السلسلة و يتضمن كل النشاطات التي تتم بعد عملة الشراء، المؤسسات التي ترغب في تقديم أفضل خدمة ما بعد البيع يمكنها أن تقيس أدائها في هذا المجال بتطبيق مؤشرات للنوعية والتكلفة المستعملة من أجل نظام الإنتاج وكذلك المدة المستغرقة بين استدعاء الزبون وحل مشكلته، وتقيم

الفاعلية من خلال الموارد المستعملة والمردود لكل نسبة من المشكلات المعالجة لمجرد الاستدعاء الأول.

3.2 محور التعلم التنظيمي:

الأهداف التي تم تحديدها من خلال المحاور الثلاثة الأولى يجب بلوغها لتحسين أداء المؤسسة، أما أهداف محور "التعلم التنظيمي" فهي الوسائل أو العوامل التي تسمح بتحقيق غايات المراحل المذكورة. يحدد (نورتن و كابلن) في هذا المجال أربع مركبات للتعلم التنظيمي يجب قياسها هي :

أولا: قدرات الأجراء

من أهم القياسات المتعلقة بهذا المجال:

- **قياس رضا الأجراء**: يتم قياس رضا الأجراء من خلال بحث سنوي أو استقصاء شهري يأخذ بعين الاعتبار للمعايير التالية: المشاركة في القرارات، الاعتراف والتقدير بالنتائج الجيدة، التشجيع على الابتكار...
- **قياس وفاء الموظفين**: يتم قياسه من خلال معدل دوران العمل.
- **قياس إنتاجية الأجراء**: يمكن قياسها من خلال تحديد حصة رقم الأعمال بالنسبة لكل أجير.

ثانيا: إعادة توجيه الكفاءات:

تغير المهام والمسؤوليات يفرضان إعادة توجيه كفاءات الأجير لبلوغ الأهداف المالية وتلك المتعلقة بالأنظمة و بالزبائن، يتم قياس إعادة توجيه الكفاءات من خلال معيارين هما:

- مستوى إعادة التوجيه الذي تم بلوغه.
- نسبة الأشخاص المعنيون.

ثالثا: فعالية أنظمة المعلومات:

كفاءة الأجراء تتطلب امتلاكهم لمعلومات مفصلة عن زبائنهم وعن الأنظمة الداخلية والنتائج المالية لقراراتهم، توفر المعلومات يمكن قياسه من خلال عدد الأنظمة التي من أجلها تملك المؤسسة معلومات في الزمن الحقيقي تكون هذه المعلومات حول النوعية، دورات الإنتاج، والتكاليف..

رابعا: التحفيز وتمل الأجراء للمسؤولية

من بين المؤشرات التي تقيس التحفيز في المؤسسة:

- **مؤشر الاقتراحات المقدمة والمطبقة:** عدد الاقتراحات لكل أجير (مساهمة الأجراء في تحسين أداء المؤسسة)، عدد الاقتراحات المطبقة(لتقييم نوعية الاقتراحات).

- **مؤشرات التحسين:** مثلا، الفترة الضرورية اللازمة لتحسين 50% من أداء المنظمة.

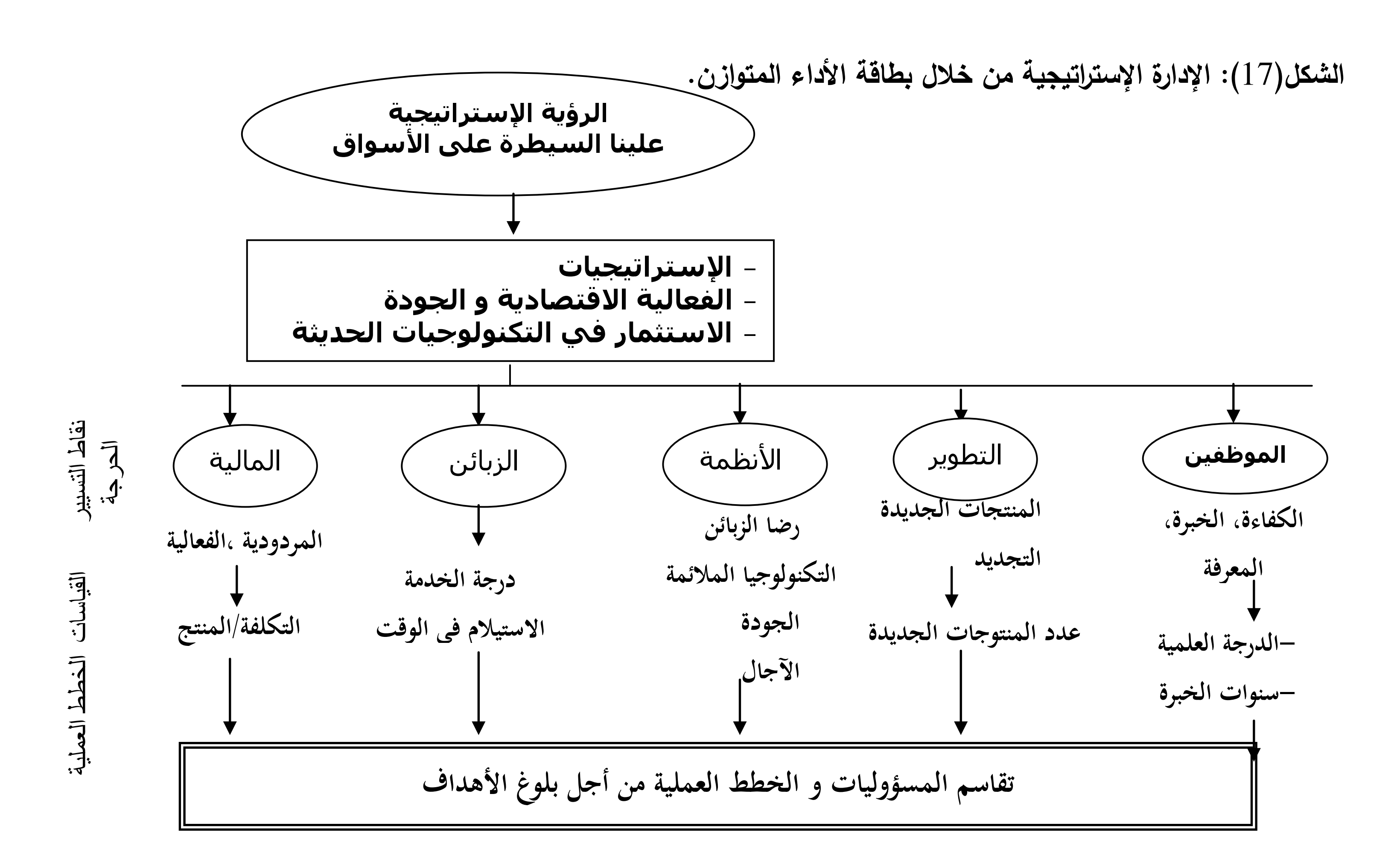
- **مؤشرات قياس الأداء لكل فريق:** يمكن تشكيل فرق من أجل التكفل بالأنظمة الأساسية التي تؤدي إلى تطوير المنتجات، مع ضرورة تحفيزها وتقييمها من خلال استعمال ثلاث قياسات للنتائج ذات طبيعة ربحية تتم على مستوى كل الفرق التي لها هدف مشترك:نسبة المشاريع التي تجلب زبائن جدد، نسبة المشاريع التي تحقق أرباحا، نسبة المشاريع التي من أجلها كان التحفيز مرتبطا بالنتائج المحصل عليها.

3. بطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المؤسسة:

بطاقة الأداء المتوازن مفهوم يترجم الإستراتيجية إلى نشاط، حيث يبدأ بالتعبير عن الرؤية والتوجهات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة والتي منها نستخرج عوامل النجاح الأساسية، بواسطة القياس يتم تحديد القيم المستهدفة والمتابعة الإستراتيجية في القطاعات الحساسة، فبطاقة الأداء المتوازن نظام لقيادة الأداء

مشتق من الرؤية والإستراتيجية ويعكس المحاور الأكثر أهمية في التسيير، يركز على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه من خلال تجميع نشاطات كل الأقسام المعنية و جعلها تشترك في رؤية موحدة لهذه الأهداف.

الشكل(17): الإدارة الإستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن.



1.3 ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف:

عملية تشكيل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مسبوقة بتوضيح الرؤى الإستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمؤسسة، ثم عليها التساؤل حول ما الذي سيتم تصحيحه لو قامت بوضع هذه الإستراتيجية بالنسبة لمساهميها، زبائنها وأنظمتها وقدرتها على التجديد، وعلى هذا الأساس تقوم بتحديد العوامل الحرجة لكل محور من هذه المحاور و تحديد الوسائل لقياسها.

تركز الأهداف المالية على بعض الأداءات مثل: النمو، الربحية، دوران رأي المال الموظف، أما الأهداف المرتبطة بالزبائن فتضم المؤشرات المتعلقة بقطاعات السوق المستهدف ورضا الزبائن ووفائهم، المردودية لكل قطاع من الزبائن، الحصة السوقية في السوق المستهدف، محور الأنظمة يتضمن الأهداف طويلة الأجل مثل تلك المتعلقة بدورة التجديد و الأهداف القصيرة المرتبطة بدورة الاستغلال، محور التعلم التنظيمي له أهداف تهتم بالبنى التحتية التي يجب أن تضعها المؤسسة و بالموارد البشرية، وغالبا فإن من 15 إلى 20 هدفا هو عدد كافي لترجمة الرؤية الإستراتيجية. وعلى كل فاعل في المؤسسة من القمة إلى القاعدة أن يعرف إستراتيجية المؤسسة و دوره لتحقيقها.

2.3 ربط المؤشرات بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

حدد (كابلن و نورتن) ثلاثة عناصر لوضع بطاقة الأداء المتوازن بحيث تربط القياسات بإستراتيجية المؤسسة:

⬅ **العلاقات السببية:** تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة من الفرضيات التي ترتبط قي ما بينها بعلاقة السبب بالأثر، فمثلا تحسين تكوين رجال البيع يمكن أن يؤدي إلى زيادة رقم الأعمال وذلك من خلال المنطق التالي: رجال

البيع المؤهلين هم أكثر كفاءة في الأداء إذن يبيعون أكثر وبالتالي يرتفع حجم رقم الأعمال.

- **محددات الأداء:** في بطاقة الأداء المتوازن نجد أن المؤشرات التي تعكس الأهداف تكون مشتركة بين عدة مؤسسات.

غير أن محددات الأداء تخص كل مؤسسة بذاتها، لذلك يجب أن تضم بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات تقيس النتائج، ومحددات الأداء وهي التي تسمح للمؤسسة بوضع تحسينات قصيرة الأجل.

- **الاحتكام إلى النتائج المالية:** يجب أن تخصص بطاقة الأداء المتوازن حيزا للمؤشرات المالية، ذلك أن المحاور الأخرى ليست هدفا بحد ذاتها إنما هي وسيلة لتحقيق مكاسب مالية.

3.3 وضع موازنة إستراتيجية(تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى نشاطات):

في معظم المؤسسات، تعتبر الموازنة أهم أداة للتخطيط، فبدون اللجوء لها لا يمكن تطبيق الإستراتيجية، دعا كل من (كابلن ونورتن) إلى استعمال بطاقة الأداء المتوازن لتبني "موازنة إستراتيجية" دورها التنبؤ بتمويل النشاطات التي تسمح ببلوغ الأهداف المرجوة.

4.3 التعلم الاستراتيجي:

من المهم أن تملك المؤسسات نظاما للتعلم التنظيمي يسمح للمسيرين بتحليل فرضياتهم وتحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطاتهم هي دائما ملائمة مع النشاطات ومكيفة مع الملاحظات والخبرات.

ففي بعض الأحيان يجب وضع استراتيجيات جديدة لاستغلال منافذ و فرص معينة ومواجهة تهديدات في بيئة المؤسسة غير متنبأ بها.

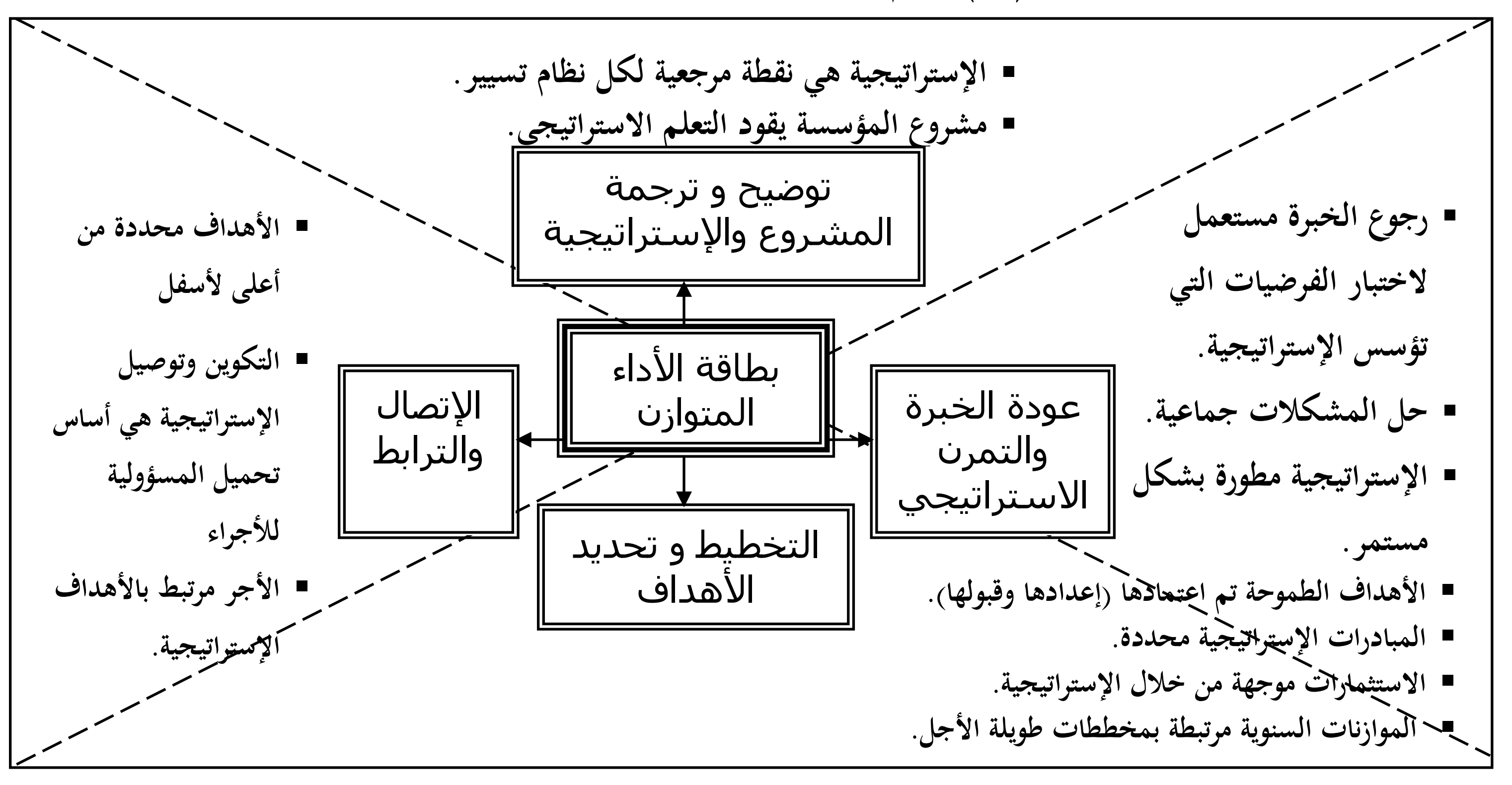
ونحتاج من أجل الحصول على نظام فعال للتعلم التنظيمي في المؤسسة – نحتاج– إلى أن يضم هذا النظام ثلاث عناصر:

- إطار استراتيجي مشترك يوضح الإستراتيجية الكلية و يظهر لكل فاعل بماذا تساهم نشاطاته، يتحقق هذا بفضل بطاقة الأداء المتوازن.

- نظام لعودة المعلومات المتعلقة بالآثار الإستراتيجية والتي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب بالأثر بين الأهداف والمبادرات الإستراتيجية.

- نظام لحل المشكلات يحلل ويستخلص المعطيات حول أداء المؤسسة ثم يكيف الإستراتيجية بدلالة تطور الظروف والمشكلات.

الشكل(18): نظام جديد للإدارة من أجل تنفيذ الإستراتيجية[1]



[1] Source :Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d' organisation ; France ;1998;; p : 20.

4.إعداد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

من أجل وضع بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة نحتاج أولا إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية التي نرغب في تحقيقها من خلال هذه الأداة والتي يمكن أن تكون:

- توضيح الإستراتيجية والحصول على إجماع حولها.
- إعادة التركيز على النشاط.
- لا مركزية وتطوير القيادة.

ثم نقوم بتحديد المسئولين عن وضع بطاقة الأداء المتوازن حيث يمكن أن يكون المخطط مسؤولا مهنيا ذو مستوى عال مثل: مدير التخطيط الاستراتيجي والتطوير، مدير الجودة، مراقب التسيير أو المدير المالي، بعض المؤسسات تستدعي مستشارين خارجيين لمساعدة المخطط.أما مراحل وضع بطاقة الأداء المتوازن فهي كما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد تخطيط للمشروع (مدتها ثلاثة أسابيع):

ويتم خلالها ما يلي:

- **تحديد الوحدة المعنية بوضع بطاقة الأداء المتوازن:** يكون هذا سهلا إذا كان للوحدة المعنية سلسلة أنظمة كاملة: التجديد، الإنتاج، التسويق، المبيعات، خدمة ما بعد البيع، و يمكن قياس أدائها المالي بشكل لا يكون مرتبطا مع الوحدات الأخرى، ولها إستراتيجية محددة.

- **تحديد العلاقة بين المركز والوحدات:** بعد اختيار الوحدة المعنية يجب الربط بينها وبين المركز لتحديد الأهداف المالية للوحدة والتوجهات الكبرى للمؤسسة وعلاقة الوحدة المعنية بالوحدات الأخرى.

المرحلة الثانية: الاتفاق حول الأهداف الإستراتيجية (مدتها أربعة أسابيع):

الجانب الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتحول إلى الجانب العملي، لكن قبل ذلك يتم الاتفاق على الأهداف الإستراتيجية من خلال:

- **السلسلة الأولى من المقابلات:** يشكل مدير التخطيط ملفا حول المعلومات المتعلقة بالأهداف مكملة بوثائق داخلية تعرض المشروع والمهمة والإستراتيجية، يتم تقديمه لكل الإطارات المسيرة للوحدة، ويقدم مدير التخطيط أيضا عرضا حوا قطاع النشاط والمحيط التنافسي والحصة السوقية وحالة التكنولوجيا، ثم ينظم بعدها مقابلة مع كل مسير مدتها 90 دقيقة يتم خلالها عرض الأهداف الإستراتيجية للوحدة واقتراح القياسات المتعلقة بالمحاور الأربعة لجدول القيادة المتوازن.
- **تحضير الملخص:** بعد المقابلات يجتمع مدير التخطيط و فرقة التصميم لتحليل الإجابات وتسليط الضوء على المشكلات وتحضير قائمة أولى بالأهداف والقياسات، كما يجب التوصل إلى تصنيف متسلسل لأهداف المحاور الأربعة، ومعرفة ما إذا كانت هذه الأهداف تعكس إستراتيجية المؤسسة وما إذا كانت مرتبطة في ما بينها بعلاقات سببية.
- **اللجنة التنفيذية(الجلسة الأولى):** يجتمع المخطط مع الإدارة للاتفاق حول المشروع وأهدافه الإستراتيجية، فيتم تحليلها من طرف اللجنة، هذه الأخيرة تنقسم إلى أربع مجموعات جزئية كل واحدة مسئولة عن محور من المحاور الأربعة، بعد الاجتماع يوزع مدير التخطيط تقريرا يلخص محتوى ونتيجة المناقشات ويعطي أسماء أعضاء المجموعات الجزئية الأربعة.

المرحلة الثالثة: اختيار ووضع القياسات(مدتها ستة أسابيع)

يتم تحديد القياسات التي تسمح بالتأكد من أن المؤسسة تتبع مسارها الصحيح من خلال:

- **اجتماع للمجموعات الجزئيـة:** ينظم مدير التخطيط عدة اجتماعات مع كل مجموعة بخصوص تحقيق الأهداف التالية:

- إنهاء تشكيل الأهداف الإستراتيجية
- تحديد القياسات التي تعكس بأمانة كل هدف
- من أجل كل قياس نحدد مصادر المعلومات الضرورية
- لكـل محـور مـن المحـاور نحـدد العلاقـات الأساسـية بـين قياسـات هـذا المحور والمحاور الأخرى وأثر كل قياس على الآخر.

- **اللجنـة التنفيذية(الجلسـة الثانيـة):** يـتم عقد جلسـة أخرى بين أعضـاء الإدارة و المتعاونين معهم، هدفها تحضير مجلة صغيرة أو كتيب صغير يوضع فيه أهداف ومحتوى بطاقة الأداء المتوازن لكل الأجراء، وتشجيع المساهمين في تثبيت أهدف طموحة لكل قياس تم عرضه.

المرحلة الرابعة: مخطط التنفيذ(ثلاثة أسابيع):

عند تنفيذ هذا المشروع يجب استعمال أدوات اتصال مختلفة مثل:الانترانت وأدوات تكنولوجية و معلوماتية أخرى، و فيها يتم:

- **تطوير مخطط التنفيذ:** يبدأ فريق جديد مكون من أعضاء لكل مجموعة فرعية بتهيئة الأهداف والقياسات المحددة سلفا، وتضع الخطط العملية اللازمة، وتوضـح بدقـة بـأي طريقـة سـيتم ربـط القياسـات بقواعـد المعطيـات وبأنظمـة المعلومات للتعريف ببطاقة الأداء المتوازن في كل مؤسسة مع تطوير مؤشرات جديدة للوحدات المركزية.

- **اللجنـة التنفيذية(الجلسـة الثالثـة):** تجتمع اللجنـة التنفيذيـة للمرة الثالثـة للمصادقة على الأهداف والقياسات الموضوعة، كما عليها أن تقرر وضع برنامج لتوصيل بطاقة الأداء للأجراء، وإدماجه في التسيير وتطوير نظام المعلومات.

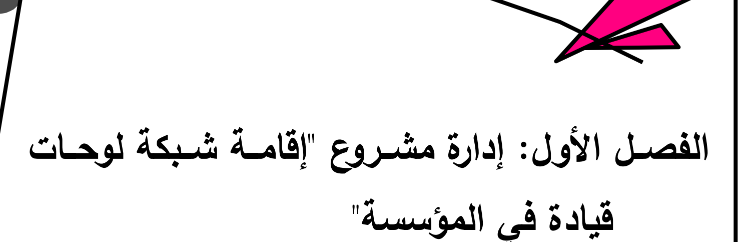
- **إنهاء مخطط التنفيذ:** لكي تحقق بطاقة الأداء المتوازن قيمة مضافة يجب أن يدمج عمليا في نظام التسيير واللجوء إليه بشكل مستمر، نلاحظ أن تنفيذ هذا المشروع لا يستغرق سوى 16 أسبوعا و هذه ليست بالمدة الطويلة مقارنة بأهداف ومزايا هذه الأداة.

وفي ختام هذا الجزء نشير اختصارا إلى أن لوحة القيادة جديرة بأن تكون أداة للإدارة ، وإذا رغبنا في أن تكون ذات بعد استراتيجي فهذا يعني:

- أن يتم استخلاص المؤشرات انطلاقا من الأهداف الإستراتيجية.
- أن تشمل هذه المؤشرات قياس الأداء الكلي ويتفرع عنها مؤشرات عند المستوى التنفيذي لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية.
- أن يكون هناك مؤشرات لقياس الأداء من أجل تقييم وتعديل الإستراتيجية.

الجزء الثالث

إقامة شبكة لوحات قيادة في المؤسسة



الفصل الأول: إدارة مشروع "إقامة شبكة لوحات قيادة في المؤسسة"

الفصل الثاني: المراحل العملية لإقامة شبكة لوحات قيادة

الفصل الثالث: لوحات قيادة أهم الوظائف في المؤسسة

الفصل الأول
إدارة مشروع
"تصميم شبكة لوحات القيادة في المؤسسة"

يعتبر نظام تصميم شبكة من لوحات القيادة من أعقد الأنظمة، لذلك فإن وضعه في المؤسسة ليس سهلا، خاصة إذا كانت المؤسسة كبيرة، لهذا السبب فإن إدارة مشروع كهذا تعد عملية لازمة قبل إقامته عل أرض الواقع.

1.خطوات تصميم المشاريع في المؤسسة

1.1 مفهوم المشروع وإدارة المشاريع:

المشروع هو مجموعة من النشاطات المراد ممارستها من أجل تلبية حاجة محددة ضمن آجال مثبتة، والمشروع هو أيضا نشاط ومني له بداية ونهاية يسخر الموارد(بشرية، مالية ومادية) خلال فترة تحقيقه، ويكون له تكلفة يعد لها من خلال موازنة مالية مستقلة عن المؤسسة، الصعوبة في مجال قيادة المشاريع تكمن على وجه الخصوص في تنوع الفاعلين الذين يقودونه، وعلى امتداد تحضير المشروع يجب التأكد من أنه يوافق تطلعات الأشخاص الذين هو موجه إليهم.

أما إدارة المشروع فهي استعمال العلم والقدرات الشخصية (الفطنة والذكاء)، والأدوات والتقنيات في إطار نشاطات المشروع من أجل تحقيقه، يتعلق الأمر بقدرة رئيس المشروع على إدراك كل الجوانب المتعلقة بالمشروع والقدرة على التوفيق بين الالتزامات المتعارضة مثل:

- الأولويات المختلفة لأطراف المشروع.
- الحاجات اللازمة والإمكانيات المحدودة.
- النوعية والكمية

- الموارد المتوفرة وترقبات مسؤولي المشروع.

2.1 المشروع كنظام:

المشروع هو نظام يتطلب مدخلات معينة يتم تشغيلها للحصول على مخرجات:

- **مدخلات المشروع:** وهي سلسلة الدراسات اللازمة للتوصل إلى ثبوت صلاحية المشروع من عدمه، والتسهيلات المادية والبشرية اللازمة لقيامه بتحقيق أهدافه.

- **تجهيز المشروع:** ويعني إعداد الترتيبات القانونية لقيامه وإعطاء الشخصية الاعتبارية الخاصة به والجوانب الفنية التي يتطلبها.

- **مخرجات المشروع:** وهي المراجعة النهائية لما تم في مرحلة التجهيز للتأكد من توفر كافة العناصر المادية والبشرية والبيئية المناسبة للقيام بالمشروع، و متابعة التنفيذ الفعلي لخطط المشروع للتأكد من تماشيها مع الخطط المرسومة للمشروع حسب الدراسات التي أعدت له.

3.1 المراحل الضرورية لتصميم المشاريع:

تصميم المشاريع هو عملية منطقية لضمان إمكانية تنفيذ عمل المشروع، وتخفيف المخاطر إلى أقصى درجة، وإنشاء معايير واضحة للنوعية والأداء وتأمين النتائج في أقل وقت وتكلفة ممكنين.

ويتم تصميم المشاريع من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: مراجعة تعريف المشروع

قبل المباشرة في تصميم المشروع لا بد من المصادقة على تعريف المشروع ونقصد بالتعريف تحديد سبب وضع المشروع وماهي النتائج المتوقعة منه، ولا بد

أن يفهم هذا التعريف كل شخص مشترك في التصميم قبل المساهمة فعليا في إعداد خطة المشروع.

الخطوة الثانية : استنتاج منطق المشروع

تتم هذه الخطوة من خلال:

- **اجتماع التصميم:** حيث يدعو المسؤول عن المشروع لحضور أول اجتماع للتصميم بهدف منح الجميع الوقت الملائم للتفكير في ما يريد قوله، يتم تحديد الحاضرين بالإضافة إلى حضور فريق و يقوم بإبلاغهم بما يلي:هدف الاجتماع، وقت البداية والوقت المتوقع للانتهاء، النتائج المتوقع تحقيقها، وفي نهاية المشروع، نحصل على لائحة من النشاطات حيث يمكن إلغاء بعضها والاحتفاظ بالبعض الآخر ويتم تصنيفها حسب الأولوية.
- **عملية عرض المهمة:** وخلالها نحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:

– ما الذي يجب فعله أولا؟

– ما الذي نستطيع القيام به الآن باستعمال نتائج النشاطات السابقة؟

في النهاية يتم الحصول على تسلسل منطقي لمراحل المشروع.

الخطوة الثالثة: إعداد جدول المشروع وتحليل التكاليف والموارد

جدول المشروع هو مخطط فيه كل تواريخ العمل المحددة لإنجاز المشروع، كما يتم تحليل الموارد والنفقات من خلال إنشاء جدول بالحاجات من الموارد يمكن بفضله تحديد الميزانية التقديرية للمشروع.

الخطوة الرابعة: المصادقة والموافقة على التصميم

تتم الموافقة على المشروع بعد: مراجعة المخاطر الممكن مصادفتها، وحل المشكلات التي يمكن أن تؤثر سلبا على سير المشروع، إعادة تحديد معالم

المشروع، وأخيرا تتم الموافقة على التصميم إذا وجدت القناعة بأن التصميم شامل ومفصل كفاية لبدء العمل من طرف السلطات العليا.

الخطوة الخامسة: إطلاق المشروع

تتم هذه الخطوة من خلال المراحل التالية:

- **التحضير لإطلاق المشروع:** من خلال الاتصال بكل المعنيين بهذا المشروع للإطلاع على التقدم و المشاكل الناجمة و المخاطر المقدرة.
- تحديد جدول مسبق للاجتماعات.
- **اجتماع الإطلاق:** وفيه يطلب من كل مهتم بالمشروع مباشرة المشاركة في حفل إطلاق المشروع، مع الاستفادة من الاجتماع بجعله يعزز أهمية المشروع بشرح التصميم بشكل دقيق، شرح عمليات الاتصال المراد القيام بها، شرح كيفية مراقبة التقدم وتعقبه، التأكد من أن الجميع قد فهم دوره في المشروع.

2.خطوات إدارة مشروع "تصميم شبكة لوحات قيادة" في المؤسسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم هذه الخطوات اللازمة لإدارة هذا المشروع.

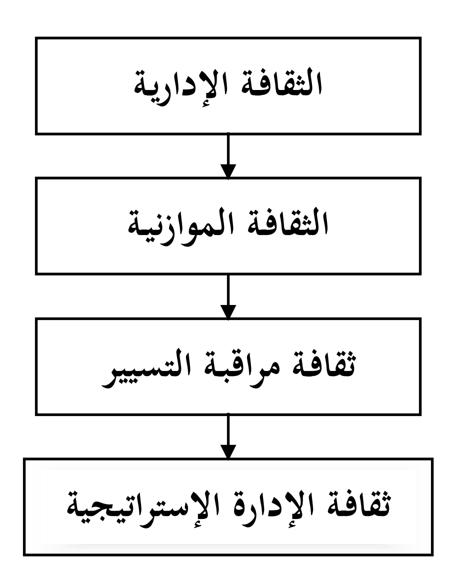
1.2 شبكة لوحات القيادة مشروع حقيقي للمنظمة:

روتينية يتم مباشرتها على إثر اتخاذ قرار بسيط، بل إنها مشروع قائم بحد ذاته يستدعي: تحديد المسؤولين عن إقامته، وتجنيد الطاقات والإمكانيات المادية والمالية والبشرية وأخيرا متابعته ومراقبته.كما تزداد أهمية مشروع كهذا مع كبر حجم المؤسسة.

2.2 هل تقبل ثقافة المؤسسة بمنطق لوحة القيادة؟

يمكن أن نميز بين المؤسسات وفقا لأربع مستويات من الثقافة موضحة كما يلي:

الشكل (19): التطور من ثقافة لأخرى



وفيما يلي شرح لهذه الثقافات:

– المنظمة التي لها مستوى **الثقافة الإدارية** ترفض مفهوم لوحة القيادة أو ترى بأنه غير مفيد، الهدف الرئيسي لهذا النوع من المنظمات هو الثبات والاستقرار على الوضعية الحالية، كل مسؤول لا يرغب في إزعاج المسؤول الأعلى منه بل يسهر على راحته وجعله موافقا دائما على أدائه، وحتى الأدوات الكلاسيكية للقيادة هي غير مستعملة، فقط يتم إعداد موازنة سنوية لتوضيح النفقات والإيرادات.

– المنظمة ذات **الثقافة الموازنية (La culture Bdgétaire)** وهي عادة المؤسسات التي تستعمل مراقبة الموازنة كأهم أداة للتسيير إضافة إلى كل من

المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، وهي تهتم فقط بالحالة الراهنة وتهمل الأمد المتوسط والطويل، في هذا النوع من المؤسسات لا يبدو لها جدول القيادة كأداة مهمة وحاجة ملحة.

- **ثقافة مراقبة التسيير** وهي الأكثر انتشارا في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، بموجبها تهتم المؤسسات بوضع الإستراتيجية، خطط العمل، وتحديد الأهداف القصيرة التي تقود إلى وضع شبكة من لوحات القيادة، مع تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات والنشاطات المصححة، نلاحظ أنه مع مرور السنوات يتحسن تسيير المؤسسات شيئا فشيئا.

- **ثقافة القيادة الإستراتيجية** تمثل الثقافة التنظيمية المثلى، حيث يتم إدماج كلا من الإستراتيجية، الخطط التنفيذية، ولوحة القيادة والتقارير في إطار رؤية متكاملة تتجه نحو تنظيم رد الفعل والتفاعل مع المحيط.

3.2 هل يقبل مستعملو لوحة القيادة بمشروع للتغيير؟

كأي مشروع آخر، فإن سلوكيات مستعملي لوحة القيادة تختلف، ونميز بين أربع مجموعات رئيسية:

☺ **المجموعة"مع"**: وهم الذين يضعون آمالا كبيرة على نجاح هذا المشروع، وغالبا ما نستعملهم لإقناع المترددين.

😐 **مجموعة "المترددين"**: وهم الذين لم يتمكنوا من إدراك المزايا المرتقبة أو الأخطار الممكنة للمشروع، وهم لايطلبون إلا أن يتم إقناعهم.

☹ **مجموعة"الضد"**: وهم الذين يعارضون المشروع ولا يرون إلا نقائصه.

😐 **مجموعة "الخاملين"**: وهي المجموعة الأصعب فهمها وغالبا الأكثر أهمية، ليس لديهم أي رأي محدد، وهم مستعدون إما للانضمام لمجموعة"مع" أو

مجموعة "ضد" وذلك وفقا لمصادر التأثير عليهم، وينجم عن هذه المجموعة أشخاص يساهمون في إنجاح المشروع أو يقاومونه.

من أجل الحصول على إجماع من كل مستعملي لوحات القيادة على قبول هذا المشروع والمساهمة في تحقيقه يجب أن يتم توضيح الرهانات المرتبطة بتحقيقه، والتأكد من أن الجميع يفهم فكرة المشروع و مجال مساهمته.

4.2 مراحل إدارة مشروع "تصميم شبكة لوحات القيادة في المؤسسة:

الخطوة الأولى: تحديد التوجهات الكبرى للمشروع وتوضيح المسؤولين عن إقامته

أولا : توضيح أهداف المشروع

إن إقامة أي مشروع جديد في المؤسسة لا يكون ممكنا إلا من خلال إبراز أهمية الخدمات والأهداف التي يمكن أن يحققها، كذلك الأمر بالنسبة للوحة القيادة فإن مشروع كهذا مرتبط بالأدوار المهمة التي يمكن أن يؤديها وهي:

- أداة تسيير تساعد المسيرين على التحكم الجيد في المؤسسة، إن لوحة القيادة هي أداة مهمة في يد الإدارة العامة للمؤسسة تساعد على تحقيق الانسجام والتكامل بين الفريق المسير من خلال جلبه لمعلومة موحدة يتم الحصول عليها من معطيات مختصرة متجانسة وعملية وسريعة، علما أن إثراء درجة ملائمة المعلومة يؤثر إيجابا على حركية المؤسسة خاصة في ما يتعلق بقراراتها الإستراتيجية.

- **إثراء نوعية التسيير**: لوحة القيادة يمكن أن تجمع بين المزايا التالية:

– خلق لغة مشتركة متداولة داخل المؤسسة من خلال استعمال مؤشرات التسيير.

– تقوية الترابط بين المسؤولين مما يحقق انسجام النشاطات الفردية مع التوجه العام للمؤسسة.

– رفع مستوى التحكم في المعلومات، مما يتيح للمسؤولين الاستعمال المباشر لنظام القيادة والتحكم الجيد في كل النشاطات.

▪ التركيز على الأهداف الإستراتيجية وعوامل النجاح الأساسية: يستعمل المسيرون هذه الأداة من أجل الفهم السريع للتطورات والتغيرات التي تحدث في المحيط، ولمراقبة تطبيق الأهداف الإستراتيجية ومساعدتهم للوصول إليها.

ثانيا: تحسيس المستعملين المستقبليين

من أجل إنجاح هذا المشروع من المهم حث العمال في المستوى التنفيذي على الاندماج لتصميم شبكة لوحات القيادة، فبدونهم لن يتمكن مراقب التسيير أو المدير المالي من اختيار المؤشرات الملائمة فتفتقد التحليلات للدقة.

بالموازاة مع ذلك يجب أن يعلم مستعملو هذا النظام بوضعه وبأهدافه، وجدير بالذكر أن المشروع يمكن أن يتعرض لمعارضات من بعض الأشخاص الذين لا يرغبون في أن تقارن نتائجهم أو أن نلاحظ قلة كفاءتهم، لمواجهة مشكلة كهذه يجب علينا التعرف على طريقة التعامل مع هؤلاء الأشخاص من خلال إتباع الاحتياطيات التالية:

▪ ترك العامل حرا في أن ينضم إلى فريق المشروع أو لا.

▪ الحصول على نشاط ابتدائي (أولي) كالمشاركة في اجتماع.

▪ تجنب كل التبريرات المادية المسبقة للمشروع كالوعد بالمكافأة في حالة النجاح والعقاب في حالة الفشل.

ثالثا: توفير مخطط الاتصال بين مختلف المستويات في المنظمة:

عامل النجاح الأكثر أهمية في هذا المشروع هو الالتزام الدائم للفرقة المسيرة، بالإضافة لذلك فإنه من الضروري الاقتناع بأن الأمر لا يتعلق بمشروع للقياس فحسب بل بمشروع للتغيير، بالنسبة لأي مؤسسة تقوم بإعداد مشروع كهذا عليها كخطوة أولى أن تشرح وتفسر لعمالها لماذا هو ضروري هذا التغيير، وفي الخطوة الثانية تحاول إثراء النقاش المستمر حول هذا الموضوع من خلال الاتصالات والاجتماعات، وبالتالي فإن المرور عبر مخطط للاتصال هو ضروري من أجل أن يملك كل من في المؤسسة نظرة شاملة عن الإستراتيجية ويساهم فيها، وبذلك يتم مناقشة سير المشروع وتقدمه بصفة منتظمة من خلال كل الوسائل الممكنة: الجريدة الداخلية، الاتصال المباشر، الملصقات.

رابعا : من سيكون المسئول عن مشروع تصميم جداول القيادة؟

هناك خياران لدى المؤسسة هما:

- **اللجوء إلى أطراف خارج المؤسسة** : يمكن أن تلجأ المؤسسة التي ترغب في وضع نظام من لوحات القيادة إلى مؤسسات خاصة بإقامة مثل هذه المشاريع أو إلى الخبراء في تصميم المشاريع، غير أن هذا سيكون مكلفا جدا بالنسبة لها، كما أن المشروع في هذه الحالة سيتخذ شكلا نمطيا، أي أنه لا يتعلق بخصوصيات المؤسسة بل قد يبتعد عنها، من منطلق أن هؤلاء المصممين (سواء خبراء شخصيون أو مؤسسات استشارية خاصة) لهم طريقة تكاد تكون ثابتة لوضع هذا المشروع بالرغم من اختلاف المؤسسات فيما بينها، على هذا الأساس يمكن أن بفقد المشروع خصوصيته.

- **إقامة المشروع داخليا:** يمكن للمؤسسة أن تعتمد على خبرات تقنييها في الإدارة وفي الإعلام الآلي لوضع مشروع كهذا دونما اللجوء إلى أطراف

خارجيـة، وبـذلك ستضـمن أن المشـروع سـوف لـن يفـوت أي خصوصـية مـن خصوصياتها الإداريـة وسيركز علـى بنيتها التنظيميـة وطبيعـة نشاطاتها وتقسيم السلطات داخلها، بالإضافة لهذا فإن تكلفة إقامة هذا المشروع لن تكون مرتفعة.

غير أن هذا لا يمنعها من اللجوء إلى مساعدة تقنية أو فنية من طرف مستشار كفء يمكنه خلق نوع من التواصل بينه وبين أعضاء المشروع لبلوغ المعلومات التي يحتاج إليها للقيام بمهمته.

خامسا: المسؤولين المباشرين عن المشروع:

من المهم تحديد المسؤولين المباشرين عن هذا المشروع إذا رغبت المؤسسة في تصميمه بطاقاتها البشرية الداخلية. وهم كما يلي:

- **مصمم المشروع:** من المعروف أن المسئول الأول عن وضع المشاريع في المؤسسة هو"**مدير التخطيط**"، إلا أن الشركات متوسطة وصغيرة الحجم قد يصعب عليها إنشاء وظيفة متخصصة للتخطيط وفي مثل هذه الحالات من المناسب إسناد وظيفة "مدير التخطيط" إلى رئيس مجلس الإدارة أو مدير الإنتاج أو مدير البحث والتطوير.

وتتلخص وظيفة "مدير التخطيط" في إعداد نظام متكامل للتخطيط، وإعداد دليل أو "لائحة" التخطيط، وجمع المعلومات وإعدادها وعرضها على المديرين لمساعدتهم في وضع خططهم ومساعدة المديرين فنيا في التخطيط وجمع الخطط الجزئية في خطة متكاملة، ومساعدة رئيس الشركة في تحديد أهداف واستراتيجيات وخطط الشركة.

- **لجنة التوجيه (القيادة):** يرأس هذه اللجنة مدير التخطيط وتضم مدراء كل الأقسام في المؤسسة (المالية، مراقبة التسيير، الإنتاج، التسويق...) لهذه اللجنة مسؤوليات مهمة منها:

- تنفيذ التنفيذ الجيد للمشروع ومراقبة تقدمه وفقا للآجال والموازنة المحضرة له.

- التأكد من الملائمة بين التوجهات المتخذة ورهانات المشروع.

- ممارسة دور تحكيمي في حالة النزاعات الداخلية وتحضير المصاريف التكميلية والنهائية.

- مراقبة التواصل تجاه المشروع.

ويجب أن تكون هذه اللجنة على اتصال مباشر بالإدارة العامة من دون أي تعقيد إداري.

- **فريق المشروع:** وهو مكون من تقنيين في التسيير مثل مراقب التسيير وممثلين عن مستعملي لوحات القيادة. ومن الضروري خلق ثنائية مهندس في الإعلام الآلي/مراقب تسيير، حيث يعملان معا لوضع الإطار المعلوماتي للوحات القيادة وهذا لتجنب أي نقص أو خطأ في قاعدة المعطيات، ويتأكدان من أن احتياجات المستعملين ستؤخذ في الاعتبار وأن البرمجية التي يتم إعدادها تدمج في النظام المعلوماتي.

الخطوة الثانية: التخطيط لمراحل وضع شبكة جداول قيادة في المؤسسة (وضع جدول أعمال للمشروع)

بالرغم من تبني بعض المراجع لطرق محددة، إلا أن المؤلفة لم تلتزم طريقة بذاتها.و هذا من أجل تبسيط هذه المراحل. و جعلها سهلة في الفهم والتطبيق.وقد حددنا المراحل التالية لوع شبكة من لوحات القيادة:

المرحلة الأولى:تحديد الإطار التنظيمي لشبكة لوحات القيادة في المؤسسة.

المرحلة الثانية:تحديد أهداف المؤسسة بدقة.

المرحلة الثالثة: وضع المؤشرات.

المرحلة الرابعة: اختيار نماذج التمثيل.

المرحلة الخامسة: الاعتماد على الإعلام الآلي في إعداد لوحات القيادة.

المرحلة السادسة: دمج لوحات القيادة في قلب التسيير.

المرحلة السابعة: تقييم ومراقبة فعالية نظام لوحات القيادة.

ما الجدول الموالي فيوضح المسؤول عن كل مرحلة من المرحل و المدة اللازمة لإنجازها:

الجدول(15): المراحل، المسؤولين عنها و فترات إنجازها

المرحلة	المسؤولين عن تحقيقها	مدة تحقيقها
المرحلة الأولى	مدير التخطيط (أو مراقب التسيير في حالة مؤسسة صغيرة أو متوسطة) بمصادقة لجنة التوجيه.	من أسبوع إلى ثلاثة أسابيع (حسب حجم المؤسسة)
المرحلة الثانية	مدير التخطيط و مديرو الإدارات	من أسبوع إلى أسبوعين
المرحلة الثالثة	مدير التخطيط،لجنة التوجيه وفرق المشروع	من أسبوع إلى شهر
المرحلة الرابعة	مدير التخطيط أو مراقب التسيير، فرق المشروع(ممثلين عن المستعملين ومتخصصين في الإعلام الآلي.	من يوم إلى ثلاثة أيام
المرحلة الخامسة	مدير التخطيط و لجنة التوجيه/مهندس في الإعلام الآلي، أما في حالة مؤسسة صغيرة مراقب التسيير/تقني في الإعلام الآلي.	من 3 أيام إلى شهر
المرحلة السادسة	كل مستعملو لوحات القيادة	من 3 أيام إلى أسبوع
المرحلة السابعة	مدير التخطيط أو مراقب التسيير	من أسبوع إلى شهر

من خلال هذا الجدول الزمني نلاحظ أنه يمكن إقامة هذا المشروع في 14 أسبوعا أي أقل من 4 أشهر بالنسبة لمؤسسة كبيرة و في أقل من شهر في مؤسسة صغيرة.

الخطوة الثالثة: وضع موازنة للمشروع(ميزانية المشروع)

قناعة المؤسسة بأن وضع شبكة لوحات القيادة في المؤسسة ستكسبها عدة منافع في مجال التسيير كفيل بجعلها تتحمل تكاليف إنجازه وتخصيص غلاف مالي لإقامته.

ترتبط تكلفة هذا المشروع بما يلي:

- الموارد البشرية المجندة لإقامة جدول القيادة
- التكنولوجيا اللازمة لوضع المشروع في إطار معلوماتي
- الوقت اللازم لإنجاز المشروع
- تكلفة المستشارين الخارجيين

والغرض من دراسة تكاليف المشروع هو:

- **التعرف على قابلية المشروع للتنفيذ:** إن كانت تكلفة المشروع في حدود إمكانيات المؤسسة فسيتم تنفيذه، أما إذا كانت مرتفعة فيمكن إلغاؤه أو تأجيله أو محاولة التقليل منها قدر الإمكان.

- **توزيع الموارد المالية على بنود الاتفاق المختلفة:** لكل جانب أو مرحلة في المشروع تكلفة خاصة بها، لذلك فترشيد توزيع هذه التكاليف يعتبر أمرا مهما.

- **تحديد جدوى المشروع:** حيث يتم مقارنة تكاليف المشروع بإيراداته المتوقعة، في حالة مشروعنا هذا فإن الإيرادات ليست ذات طبيعة مالية بشكل مباشر بل هي إيرادات متعلقة بتسيير المؤسسة وتحسين تفاعلها ورد فعلها ،

وبطبيعة الحال فإن التسيير الجيد للمؤسسة يعني حصولها على منافع مختلفة بما فيها المنافع المالية.

بعد تحديد التكاليف يمكن إعداد الموازنة التقديرية للإنفاق على أعمال المشروع، وهي كشف يشتمل على التكاليف التقديرية لأعمال المشروع التي تتم في فترات زمنية محددة، ويعد هذا الكشف على أساس تجميعي بما يظهر مجموع تكاليف كل الأعمال عن كل فترة و عن كل حياة تنفيذ المشروع.

الخطوة الرابعة: إطلاق المشروع(بداية الإنجاز الفعلي للمشروع)

بعد أن تتم المصادقة على ميزانية المشروع و على جدول أعماله، تبدأ مرحلة التنفيذ من خلال دعوة كل المعنيين إلى اجتماع يعد بمثابة"**محاضرة الإطلاق**" والتي يذكر فيها المسؤول عن المشروع بما يلي:

✷ التذكير ببعض مفاهيم و ممارسات التسيير الأساسية.

✷ التذكير بأهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتوضيح دور لوحة القيادة في تحقيقها.

✷ توزيع المسؤوليات عليهم وتحديد دورهم ومساهمتهم في تشكيل لوحة القيادة بكل مسؤول منهم، وذلك من خلال:

- تقديم المعلومات اللازمة لوضع هذه الأداة
- تحديد العناصر الأساسية المراد قياسها
- المساهمة في تشكيل المؤشرات.

✷ إقناع كل مسؤول سيملك لوحة قيادة متعلق بنشاطه بما يلي:

- منح نفسه الوقت اللازم و المنتظم لقراءة جدول القيادة
- استعمال نتائج المؤشرات لفهم الوضعية
- وضع تحليلاته على الوضعيات

- إطلاق النشاطات المصححة في الآجال القصيرة و المتوسطة
- إعلام كل مرؤوسيه بالنتائج.

✷ ترك قنوات الاتصال مفتوحة خلال مرحلة التنفيذ بين كل الأطراف في المؤسسة، وتقديم تقارير رسمية أو غير رسمية عن مدى تقدم المشروع.

وتتم عملية المتابعة من طرف مدير المشروع بشكل دائم و مستمر.

5.2 أخطاء يجب تجنبها لإنجاح المشروع:

إن تنفيذ مشروع لوحة القيادة هو أمر في غاية الدقة، فمجرد خطأ صغير يمكنه إفشال هذا المشروع، سنعرض في ما يلي عشرة أخطاء يمكن أن تؤدي إلى إفشال المشروع:

✘ **لا تسأل أبدا المستعملين فهم لن يدركوا أبدا المطلوب منهم،** دراسة حاجات المستعملين ليست إلا أمرا شكليا، إذ لا يمكن تجميعها في وثيقة ملخصة و هي فارغة من المحتوى.

✘ **لماذا تضيع الوقت في الدراسة الدقيقة لاحتياجات المستعملين، فوضع برمجية سيكون كفيلا بالأمر،** باستعمال البرمجية يمكن فعل كل شيء فلا داعي لأي مصادر أخرى.

✘ "**لا يكتشف الحقائق إلا المجرب**"، لا داعي لاستعمال طريقة منهجية لإدارة المشروع فالتجريب هو الأهم بادر إليه من دون دراسات مسبقة.

✘ **احرص على أن لا تقلق الإدارة،** ليس مهما أن تلجأ للإدارة و تتواصل معها بخصوص كل كبيرة وصغيرة، حاول أن تكتفي بكل ما هو متوفر لديك من معلومات وقدرات ذاتية، ولا تحاول استشارة الإدارة.

✘ **لا داعي للاهتمام بإستراتيجية المؤسسة،** ليس من المهم أن ترتبط المؤشرات بإستراتيجية المؤسسة.

- **لن نحدد بدقة الأدوار و المسؤوليات**
- **لماذا التفكير في اختيار المؤشرات**، يمكن الحصول على قائمة من المؤشرات في كتب ومراجع مختلفة، فلا داعي لبذل الجهد لاختيارها وتشكيلها.
- **لا داعي لمعالجة المعطيات بل يكفي تجميعها**، التسيير النوعي للمعلومات ليس من الرهانات التي يعتمد عليها النظام المعلوماتي.
- **مشروع جداول القيادة ليس بالمشروع الذي يتطلب إدماج تقنيات الإعلام الآلي.**

الفصل الثاني
المراحل العملية لإقامة
شبكة من لوحات القيادة في المؤسسة

بعد أن أثبتنا الدور المتزايد لهذه الأداة حان الوقت ليعرف كل المسيرين الطريقة العملية التي سيدمجون بها هذه الأداة في مؤسساتهم سواء من الناحية التنظيمية أو الوظيفية، ولذلك فقد خصصنا هذا الفصل لنظهر أهم المراحل التي يجب أن نمر بها لوضع شبكة كاملة من لوحات القيادة. حيث تمر عملية التنفيذ بسبع مراحل هي كما يلي:

- **المرحلة الأولى: تحديد الإطار التنظيمي لشبكة لوحات القيادة:** ونعني بها تحديد الإدارات أو المسؤولين المعنيين بهذه الأداة، وكذا توضيح الهيكل التنظيمي لهذه الشبكة والذي يجب أن يتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتسهيل توزيع المسؤوليات وتفويض السلطات.

- **المرحلة الثانية: تحديد الأهداف بدقة** : تحديد أهداف المؤسسة بشكل دقيق يتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

- **المرحلة الثالثة: وضع المؤشرات** إذا شبهنا لوحة القيادة بالإنسان فإن قلبه النابض هو المؤشرات، تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التصميم، إذ يجب انتقاء المؤشرات و تشكيلها بكل دقة.

- **المرحلة الرابعة: اختيار نماذج التمثيل:** يجب اختيار أفضل طريقة ممكنة تظهر بها المؤشرات.

- **المرحلة الخامسة: الاعتماد على الإعلام الآلي في التصميم:** دمج المعلوماتية يحقق عدة مزايا من حيث تجميع و تخزين المعلومات وتصنيفها وتنظيمها واسترجاعها أو من خلال طبعه بشكل جذاب .

- **المرحلـة السادسـة: دمـج لوحـات القيـادة فـي قلـب التسـيير**: بعد أن أصـبح لكـل مسـؤول لوحـة قيـادة يجـب أن يعـرف كيـف يسـتعمله ولأي غـرض، والوسيلة الصحيحة للاستفادة منه لأقصى حد ممكن.
- **المرحلـة السابعة: تقييم و مراقبـة نظام لوحـات القيـادة**: كأي مشـروع آخر، فإننا بحاجة إلى تقييم هذا النظام بشكل مستمر لضمان فعاليته و مراقبته وتعديله إذا تطلب الأمر ذلك.

كانت هذه المراحل التي لا يمكن التخلي عن إحداها، ولقد حاولنا تجنب التعقيد، وتم التطرق بشكل مفصل للمفاهيم الواردة فيها، وخلال كل مرحلة يتم تحديد:

- ترتيب و اسم المرحلة
- الهدف من المرحلة
- المسؤول عنها
- المدة التي تستغرقها
- الوسيلة اللازمة لتحقيقها
- ملحق خاص بها (إن لزم الأمر ذلك)

الهدف من هذا الفصل هو توضيح كيف نقيم الجانب التنفيذي من هذا المشروع في فترة لا تتجاوز شهر في مؤسسة صغيرة و أربعة أشهر في مؤسسة متوسطة أو كبيرة مع احترام كل القواعد العلمية لإدارة المشاريع.

المرحلة الأولى: تحديد الإطار التنظيمي لشبكة لوحات القيادة في المؤسسة

الهدف من هذه المرحلة: الدمج السليم لشبكة لوحة القيادة في المؤسسة بما يتناسب مع خريطتها التنظيمية.

المسؤول عنها: مدير التخطيط(أو مراقب التسيير في حالة مؤسسة صغيرة) وتصادق عليها لجنة التوجيه.

المدة التي تستغرقها: من أسبوع إلى ثلاثة أسابيع حسب حجم المؤسسة.

وسيلة تحقيقها: الاجتماعات.

ملحق هذه المرحلة: مفهوم الاجتماعات وكيف تتم.

أول ما تقوم به المنظمة (المؤسسة)عند إنشائها هو تحديد التنظيم الذي يوافقها، حيث تقوم الإدارة العامة وحدها أو بمساعدة مستشار خارجي بتحديد التنظيم الملائم على أساس: مهمة المؤسسة، حجمها، إستراتيجيتها ونوع التفويض فيها.

يحدد التنظيم البنية الهيكلية و المهام المطلوب تأديتها والمواصفات المرتبطة بها وكذا الوسائل و العلاقات اللازمة لتأمين التنسيق في ما بين المهام والأشخاص وتغطي عملية التنظيم نوعان من الاعتبارات:

- **اعتبارات تصميم الهيكل:** ويدخل فيها تحديد الأنشطة والوظائف، التقسيمات و الإدارات و نطاق الإشراف وتوصيف الأعمال والمهام، وتتبعها اعتبارات توفير القوى البشرية اللازمة.

- **اعتبارات التنسيق:** الذي يترتب تأمينه من خلال استعمال السلطة وتفويضها، ومن خلال استخدام اللجان و تصميم العمل.

1.تناسق شبكة لوحات القيادة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

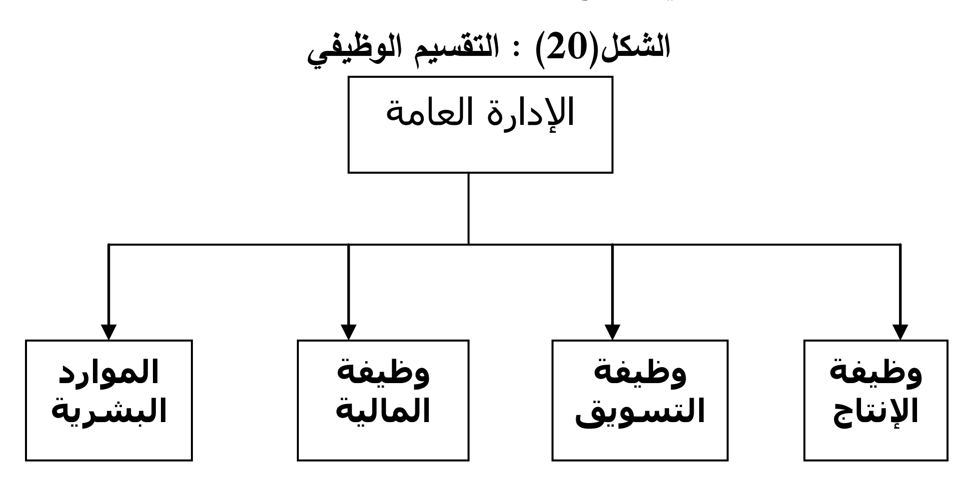
يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى، وتنسجم وفقه خريطة تصميم شبكة لوحات القيادة و يمكن أن نميز بين:

- البنية الوظيفية.
- البنية التقسيمية(التنظيم السلعي و التنظيم السوقي و التنظيم الجغرافي).
- البنية المصفوفية.

1.1 البنية الوظيفية:

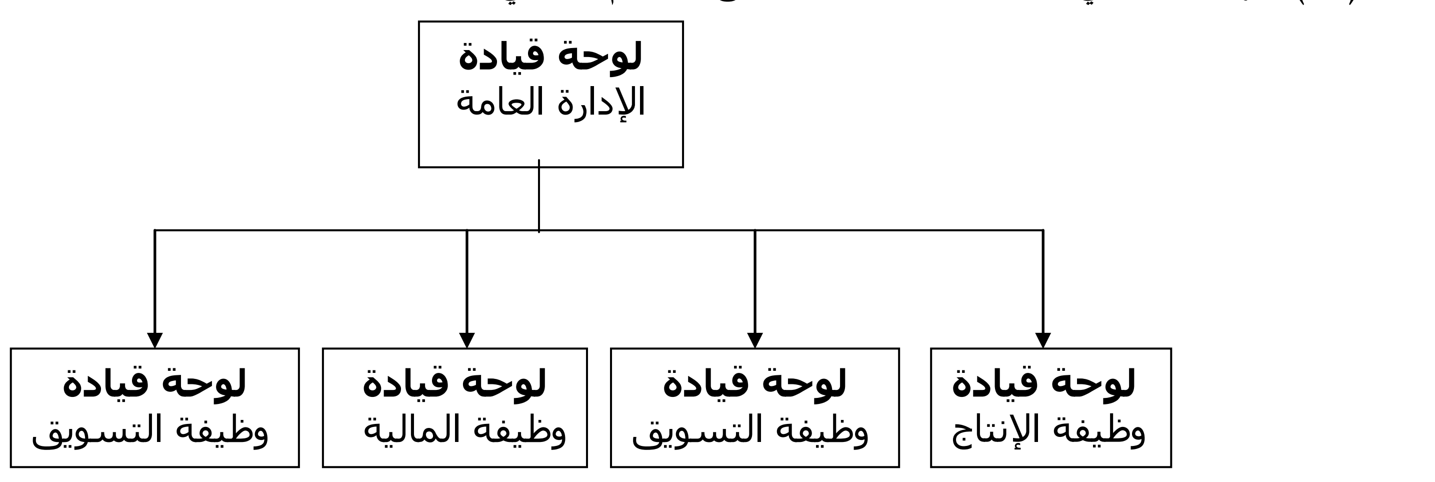
غالبا ما نجدها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تتطور حول الوظائف الأساسية: الإنتاج، التسويق، المالية...، و نجد هذه البنية في المؤسسات التي تتميز بتكرار العمل أو بصنع منتج واحد أو صنع منتجات متجانسة، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(20) : التقسيم الوظيفي



تنظيم شبكة لوحات القيادة الموافقة تكون كما يلي:

الشكل(21): الهيكل التنظيمي لشبكة لوحات القيادة والموافق للتصميم الوظيفي

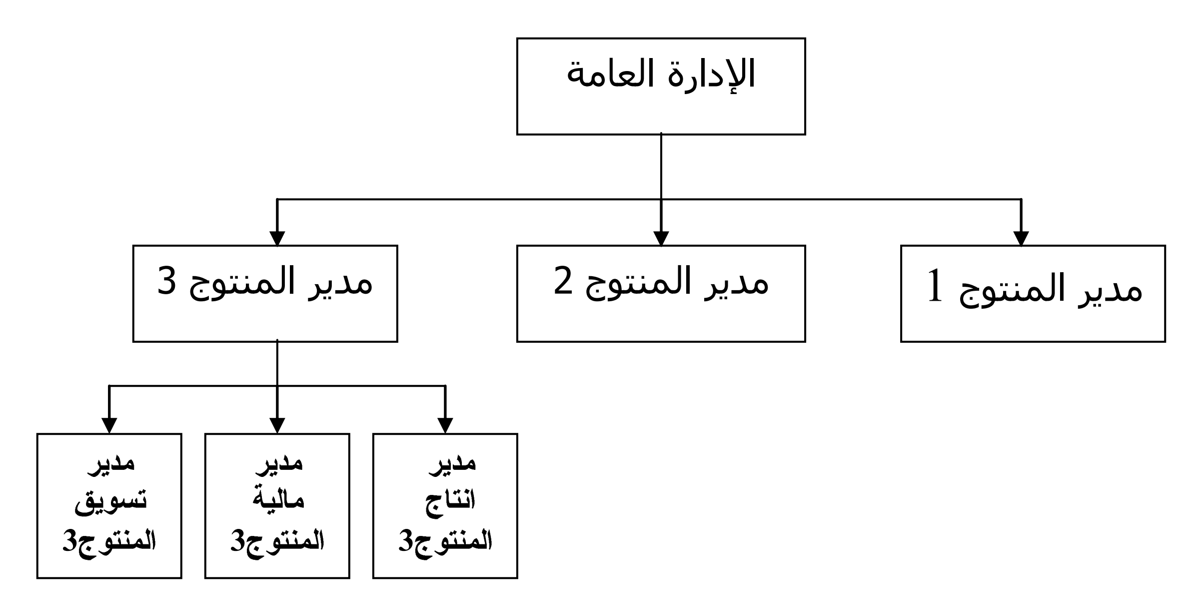


2.1 البنية التقسيمية:

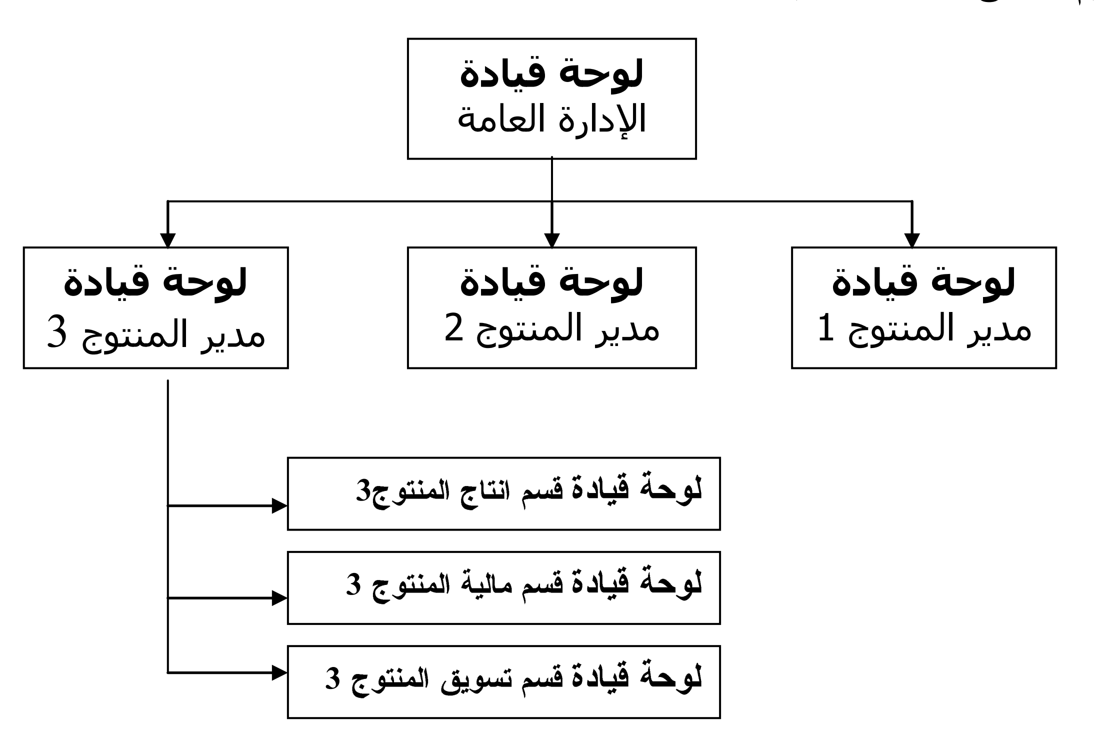
1.2.1 التنظيم السلعي السوقي:

يظهر التنظيم السلعي أو السوقي و كأنه استنساخ للتنظيم الوظيفي مع إضافة مستوى جديد خاص بمدراء السلع أو الأسواق.

الشكل(22) : التنظيم السلعي في المؤسسة



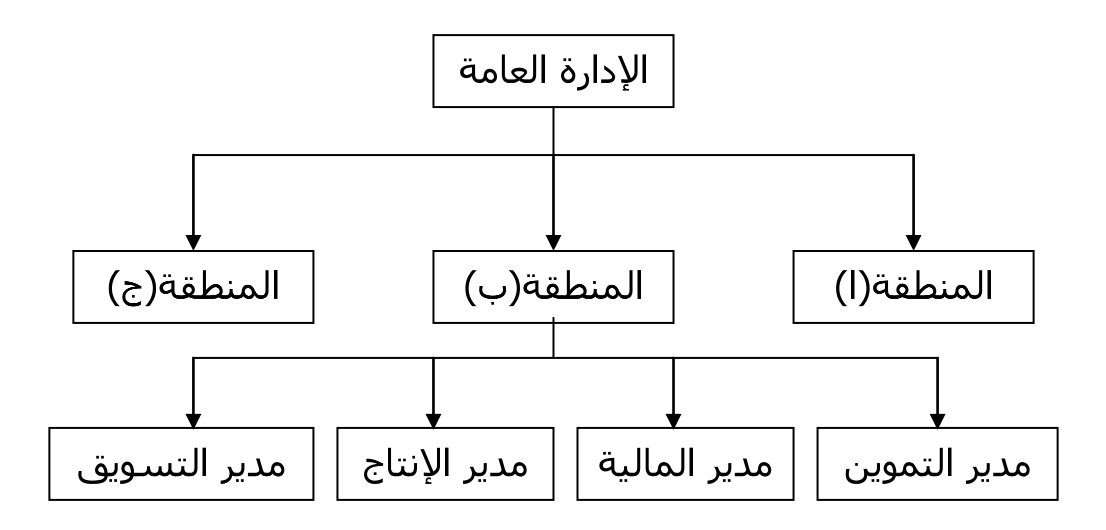
الشكل(23) : التصميم الموافق من لوحات القيادة



2.2.1 التنظيم الجغرافي (البنية الجغرافية)

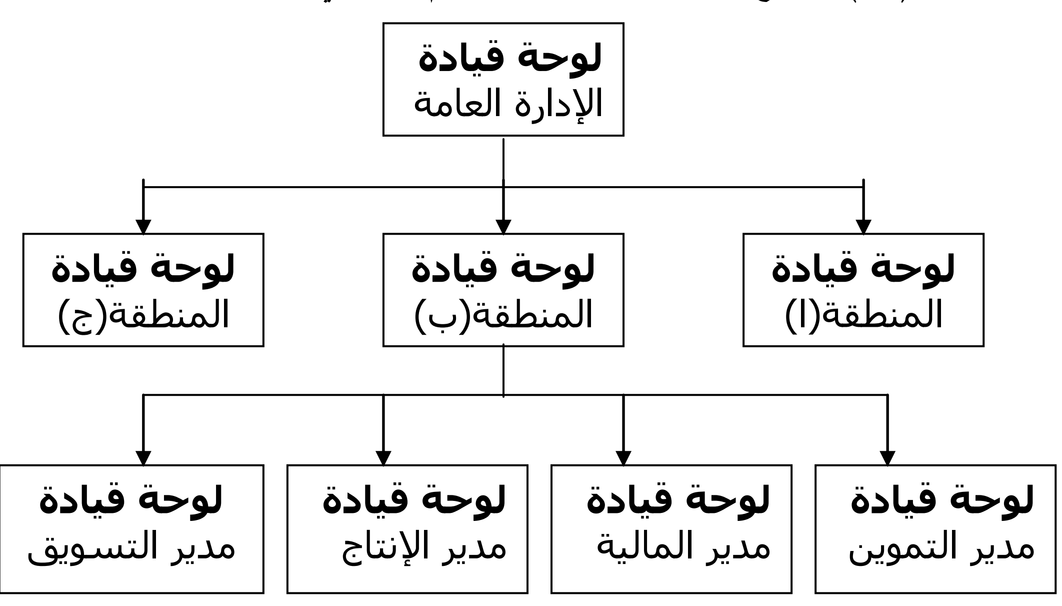
في هذا النوع، الفروع تصنع و تبيع نفس المنتوج أو تعرض نفس الخدمة في مناطق جغرافية مختلفة.

الشكل(24): بنية تقسيمية حسب المنطقة



ويكون توزيع لوحات القيادة الموافقة لهذه البنية كما يلي:

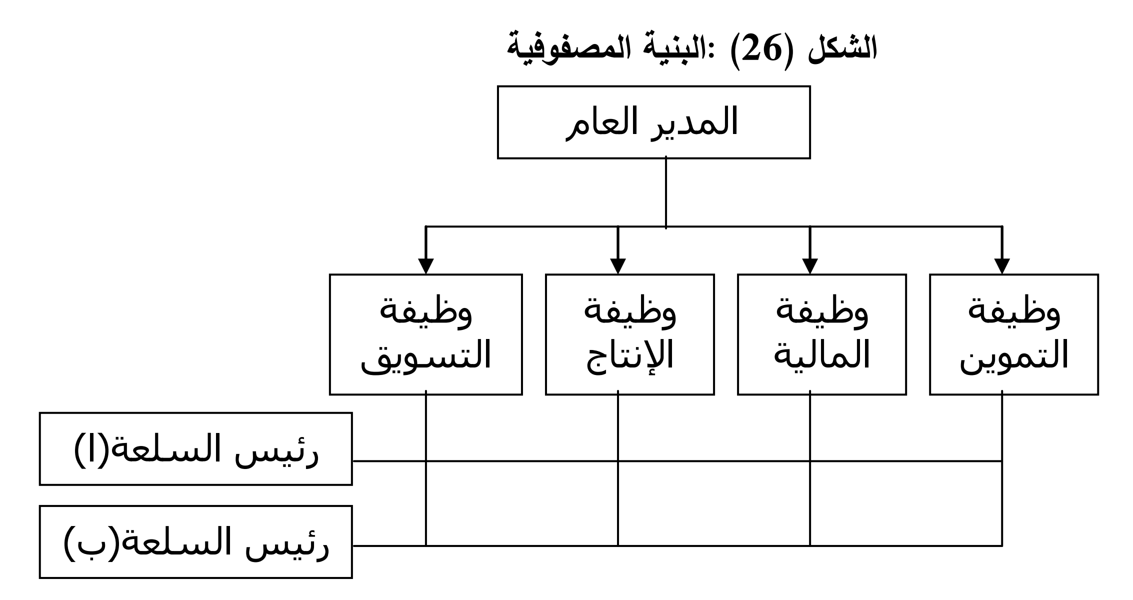
الشكل(25): توزيع لوحات القيادة وفقا للتقسيم الجغرافي



3.1 البنية المصفوفية:

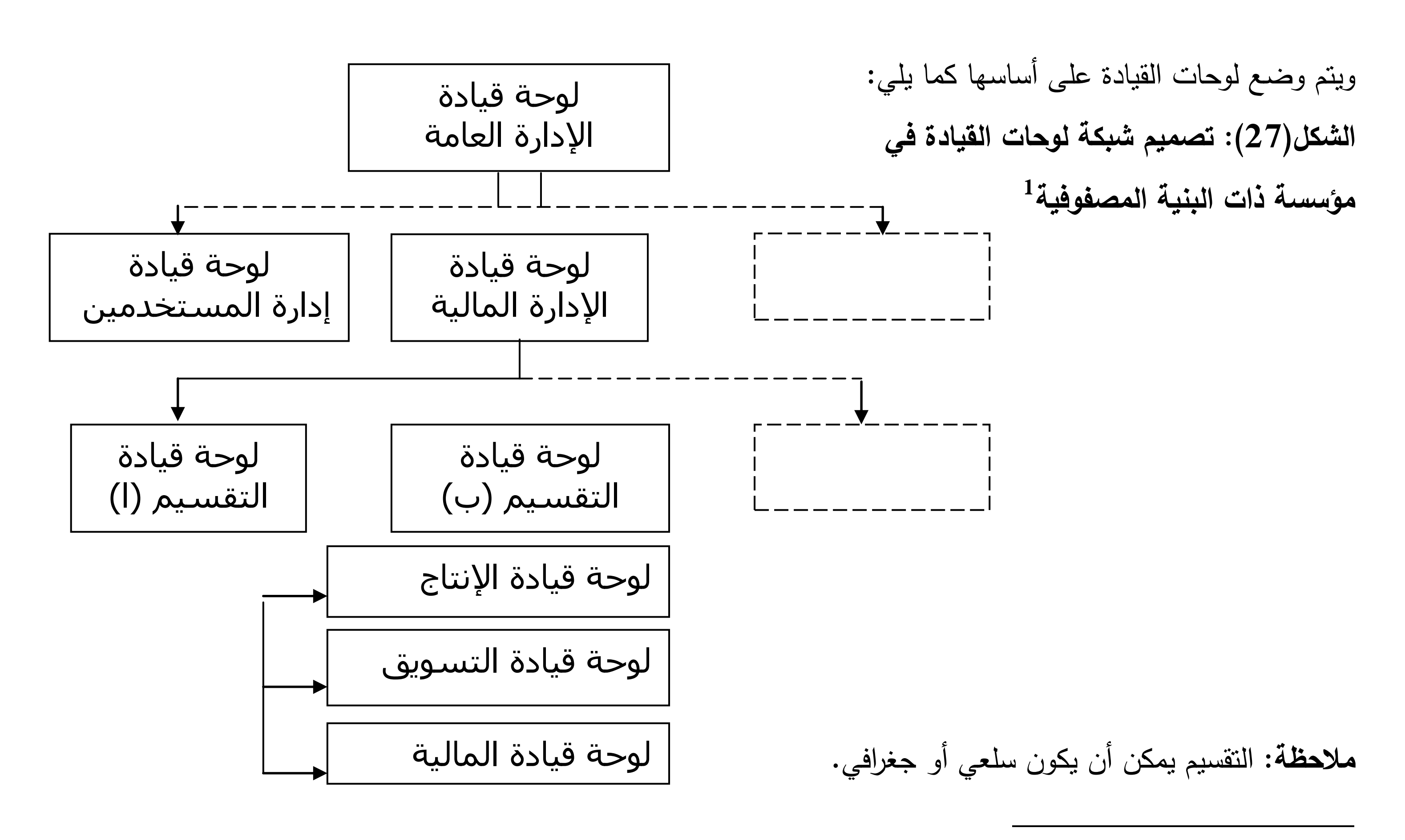
يتميز هذا الشكل التنظيمي بإمكانية تسيير كل السلع و كل الأسواق دونما حاجة إلى استنساخ مراكز اتخاذ القرار كما كان الحال في البنيتين السابقتين، كما يتميز أيضا بضيق حيز التنظيم الهرمي مما يقلل من ظاهرة البيروقراطية و يضمن نجاعة أكثر في التعامل مع المحيط، غالبا ما توجد هذه البنية في المؤسسات الكبيرة التي ترغب في ضمان سياسة متناسقة بشكل عرضي بين مختلف الوظائف.

الشكل (26) :البنية المصفوفية



ويتم وضع لوحات القيادة على أساسها كما يلي:

الشكل(27): تصميم شبكة لوحات القيادة في مؤسسة ذات البنية المصفوفية[1]



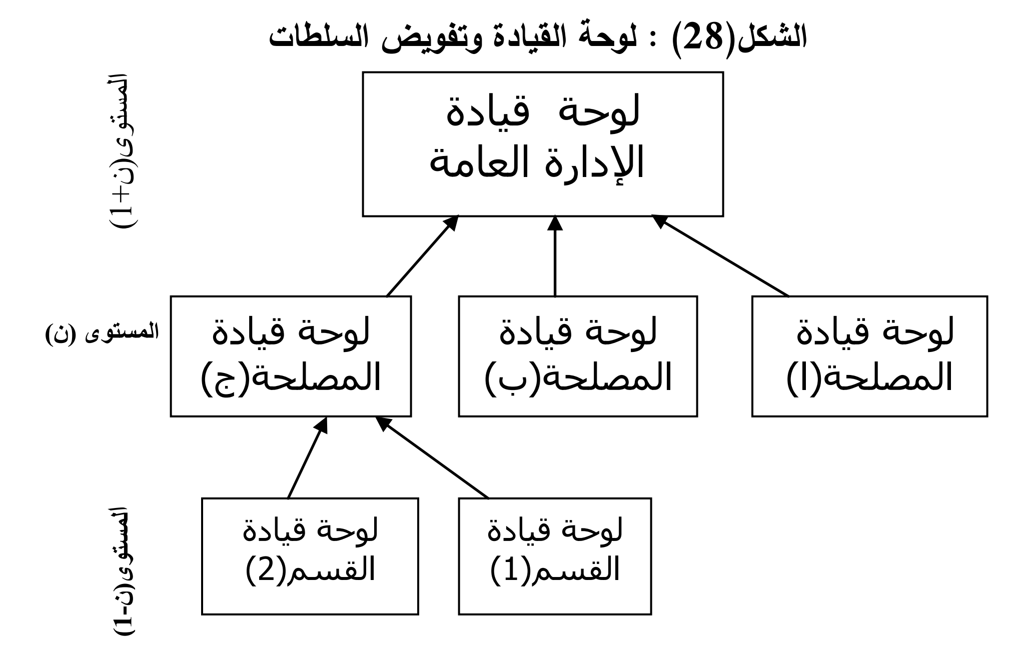
ملاحظة: التقسيم يمكن أن يكون سلعي أو جغرافي.

[1] Source : Michel Leroy ; op.cit ;p : 56

2.تناسق شبكة لوحات القيادة مع تفويض السلطات:

تعرف السلطة بأنها علاقة إنسانية تتضمن نفوذا يحمل صبغة شرعية و يمنح لبعض الأفراد والمجموعات إمكانية التحكم في أفراد مجموعات أخرى عن طريق اتخاذ قرارات يجب الخضوع لها، وبمجرد أن تبلغ المؤسسة بعدا معينا يصبح تفويض السلطات ضرورة حيوية و فعالة.الشكل الموالي وضح أكثر:

الشكل(28) : لوحة القيادة وتفويض السلطات



يتلقى المستوى (ن) تفويضا بالمهام والمسؤوليات من مرؤوسه الأعلى (ن+1)، وكما أنه بدوره أي عند المستوى (ن) يرأس مرؤوسا أو عدة مرؤوسين (ن−1) والذين يفوض عليهم وعليه مراقبتهم، وبالموازاة مع ذلك فإنه عند تصميم شبكة من لوحات القيادة من المهم أن نعرف كل ما يتعلق بتفويض السلطات داخل المؤسسة بحيث:

⁂ عند كل مستوى يملك المسؤول لوحة قيادة خاصة به تظهر فيه المؤشرات التي تم التفاوض حولها مع المستوى الأعلى منه، والمؤشرات التي تم تفويض متابعتها للمستويات الدنيا وفقا لنطاق التخصص.

⁂ تتميز لوحة القيادة عند كل مستوى بأنها نتيجة (تجميع) للوحات القيادة عند المستويات الدنيا، فمثلا لوحة قيادة المصلحة(ج) سيكون نتيجة استخلاصية لأهم ما جاء في لوحة القيادة الموجودة عند المستوى(ن−1) والتابعة لهذه المصلحة.

إذن عند كل مستوى تمكن لوحة القيادة المسؤول من تقييم أدائه و قيادة نشاطاته وموارده، وتتم متابعة كفائته من خلال خضوعه إلى مستوى السلطة الأعلى منه، نستخلص أن لوحة القيادة هي أداة تتناسق مع تفويض السلطات بل وتسمح بالتعبير عنها داخل المؤسسة وذلك بفضل خاصية "**تداخل لوحات القيادة**".

3.لوحة القيادة ومراكز المسؤولية:

مراكز المسؤولية هي أسلوب من أساليب الرقابة، تقوم من خلاله المؤسسة بعزل وحدات العمل أو الأقسام حيث يصبح من الممكن أن تحكم على كل منها رقابة محددة في معزل عن بقية وحدات أو دوائر أو أقسام المؤسسة، ثم تخصص إلى كل منها موارد محددة و تتم عملية تقييم الأداء بناء على مدى كفاءة و فعالية استخدامها للموارد المخصصة لها في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، يدار كل مركز من قبل مدير مسؤول عن إدارة واستخدام الموارد المتاحة فيه لإنتاج منتج معين أو خدمة معينة، وهناك خمس مراكز مسؤولية: مراكز الكلفة المعيارية، مراكز العوائد، مراكز الإنفاق، مراكز الربح، مراكز الاستثمار.

تحديد مراكز المسؤولية يعتبر أمرا مهما قبل البدء بإقامة لوحات القيادة، حيث تسهل علينا تحديد طبيعة تفويض السلطات ونوع الوظيفة التي تم تفويضها، كما تمكننا من صياغة الأهداف الخاصة بكل مركز مسؤولية وبالتالي تحديد مؤشرات التسيير اللازمة له.

4.لوحة القيادة ومخطط الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه شبكة متداخلة من القنوات تعبرها الأفكار المختلفة لأغراض تنظيمية معينة وهناك ثلاث أنواع من الاتصالات هي: الاتصالات النازلة والاتصالات الصاعدة والاتصالات العرضية.

1.4 لوحة القيادة تضمن الاتصالات النازلة:

تحقق لوحات القيادة تواصلا بين مختلف المستويات في المؤسسة، فتلك الموجودة عند المستوى الوظيفي والتنفيذي ما هي إلا انعكاس وأداة تنفيذ للوحات القيادة الإستراتيجية، من منطلق أنه على مستوى هذه الأخيرة تتحدد الأهداف الإستراتيجية ليتم تبنيها من طرف المستويات الدنيا في شكل خطط عملية يتم تقييمها ومتابعة تنفيذها من طرف الإدارة العليا.

2.4 لوحة القيادة تضمن الاتصالات الصاعدة

بعد قياس الانحرافات يتم وضع إجراءات ونشاطات مصححة، أي إعادة النظر في وسائل وبلوغ الأهداف، يتم ذلك على إثر التقارير التي يتم إعدادها لتحليل نتائج لوحات القيادة وإرسالها للإدارة العليا، وهكذا فإنه عند كل مستوى يجب تقديم إيضاح بآلية العمل والنتائج المتوصل إليها إلى المستوى الأعلى، مما يضمن صعودا للمعلومات من الأسفل إلى الأعلى.

3.4 لوحة القيادة تسهل الاتصالات الخطية:

من منطلق أن التناسق بين الوظائف وتكاملها هو فقط الذي يحقق الأمثلية للمؤسسة، فإن لوحة القيادة الخاصة بكل وظيفة لا يمكنها تأدية وظيفتها بمعزل عن باقي لوحات القيادة على نفس المستوى، فالحوار الذي الذي تضمنه هذه الأداة بين المسؤولين حول مختلف مؤشرات التسيير يشكل **لغة واحدة مشتركة** على نفس المستوى التنظيمي يخلق انسجاما بين الوظائف و يضمن انتقال المعلومات بكل مرونة.

5.الطريقة العملية لإجراء هذه المرحلة:

تتم هذه المرحلة بسلسلة من الاجتماعات (لاحظ الملحق في نهاية هذه المرحلة) يقودها مدير التخطيط أو مراقب التسيير بمساعدة لجنة التوجيه، خلالها يجب دراسة هوية المؤسسة بدقة:أي هيكلها التنظيمي، تفويض السلطات فيها، الأنظمة الداخلية لها، المهام المنوطة لكل مسؤوليها، أنماط الاتصال داخلها، وعلى أساس ذلك يتم تحديد الخريطة التنظيمية لجداول القيادة.

6.خلاصة هذه المرحلة:

تحديد الإطار التنظيمي للوحات القيادة يعد خطوة مهمة، على أساسها يتم إسناد هذه الأداة لمستعمليها بما يتناسب مع مسؤولياتهم و نطاق إشرافهم، ويتم تحديد علاقة تواصلية بين كل المستويات لجعل هذه الأداة فعالة، ومن المهم أن يتلاءم هذا مع التنظيم الداخلي للمؤسسة.

الملحق رقم (1)

ماهية الإجتماعات وكيف تتم[1]

تعريف الاجتماعات:

يعرف الاجتماع بأنه أداة فعالة من أدوات اتخاذ القرار، وكثيرا ما يكون له أثر عميق في التغيير، وقد تطورت تكنولوجيا الاجتماعات من أجل زيادة مردودها وتحسين أدائها، وتعريفه الاصطلاحي هو أنه لقاء بين شخصين أو أكثر يتم فيه بث الأفكار والعواطف.

أنواع الاجتماعات:

يتعلق نوع الاجتماع تعلقا شديدا بالهدف أو الأهداف الموضوعة له:

- فمن حيث العدد هناك الاجتماع الثنائي والثلاثي والمتوسط والكبير.
- **ومن حيث المشروعية:** هناك المشروع وغير المشروع.
- **ومن حيث حقوق التصويت:** هناك الاجتماع المتساوي (لكل مشترك صوت واحد)، والاجتماع المتفاوت، والاجتماع المختلط (يوجد مشتركون يصوتون وآخرون ليس لهم حق التصويت).
- **ومن حيث اتخاذ القرارات:** هناك الاستشاري والتقريري والمختلط.
- **ومن حيث أسلوب التعامل:** هناك الاجتماع الغوغائي والاجتماع الاستبدادي والاجتماع العسكري والاجتماع التفسيري...
- **ومن حيث العلنية:** هناك الاجتماع العلني والاجتماع السري والاجتماع المغلق والاجتماع المفتوح.

[1] المرجع: حسني شيخ عثمان، تكنولوجيا المعلومات، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، الطبعة الأولى، بدون سنة طبع، ص ص : 5-86

- **من حيث المظهر العام:** هناك المحاضرة والدرس والوعظ والاجتماع الخطابي.
- **ومن حيث الطوعية:** هناك الاجتماع الطوعي والاجتماع القسري.

التحضير للاجتماع:

هناك نوعان من التحضير:

- **تحضير الداعي:** ويضم الهيئة المادية، التخطيط الشبكي(مدة المشروع)، توجيه الدعوة، وضع جدول الأعمال.

ويضم جدول الأعمال: موضوع الاجتماع، الهدف، موعد البدء والإنتهاء، عدد المشتركين وأسماؤهم ووظائفهم، نوع الاجتماع من حيث الرسمية ومدى سلطة قراراته، مكان الاجتماع و أسلوب الوصول إليه، اسم الرئيس أو وظيفته والسلطة الآمرة بالاجتماع، اسم مدير الاجتماع، أسلوب تعين مدير الاجتماع، تعليمات الاجتماع، أسماء المتكلمين ووظائفهم ومواضيع كلماتهم، الوقت المحدد لكل متكلم، أسلوب الاقتراع، المحظورات من المواضيع.

- **تحضير المشترك:** من خلال التعرف على الموضوع ودراسة جدول الأعمال وتحضير اقتراحاته.

إدارة الاجتماعات[1]:

- **افتتاح الاجتماع:** إذا تم اختيار مدير الاجتماع مسبقا، فيجب عليه مراعاة بعض التدابير منها: توزيع جدول الأعمال، توزيع تعليمات الاجتماع وشرحها، كل مشترك يعرف باسمه، تعيين كاتب محضر الاجتماع.
- **محضر الاجتماع:** لابد للاجتماع الرسمي من محضر يحدد فيه ما جرى بالاجتماع، حيث يعين كاتب للمحضر(أمين سر) ولا تصح الجلسة إلا بوجوده.

---

[1] المرجع: حسني شيخ عثمان، تكنولوجيا المعلومات، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، الطبعة الأولى، بدون سنة طبع، ص ص : 5-86

- **ختم الاجتماع:** يجب أن يتوفر في اللحظات الختامية للاجتماع ما يلي:

– تلخيص محدود وواضح للنتائج التي وصل إليها الاجتماع.

– إشعار المشتركين بأهمية تجاوبهم خلال الاجتماع في الوصول إلى هذه النتائج.

– الإنتهاء في الموعد المحدد.

تقييم الاجتماعات:

يقوم الاجتماع في اللحظات الختامية قبل انتهائه أو بعد الختام، ولكل من المدير أو المشتركين أو لهيئة خاصة أن يقوموا بالاجتماع.

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف بدقة

الهدف من هذه المرحلة: وضع أهداف المؤسسة العامة والتنفيذية انطلاقا من استراتيجيتها.

المسؤول عنها: مدير التخطيط(أو مراقب التسيير في حالة مؤسسة صغيرة) ومديرو الإدارات والأقسام.

المدة التي تستغرقها: من أسبوع إلى أسبوعين حسب حجم المؤسسة.

وسيلة تحقيقها: العصف الذهني(Brainstorming).

ملحق هذه المرحلة: مفهوم العصف الذهني وكيف يتم.

يتحدد مضمون لوحة القيادة على أساس الرؤية الإستراتيجية و أهداف المؤسسة، إذ أن تصميم جدول القيادة يبدأ دائما بالسؤال التالي: ما هي الإستراتيجية؟ [1]تتم هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

1.توضيح إستراتيجية المؤسسة:

من الناحية النظرية وضع إستراتيجية المؤسسة يترجم بوضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطارا لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة.

الخطوات الإستراتيجية الكلاسيكية تجري في ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من نحن؟: تحليل كيان المؤسسة(مواردها، هياكلها، المستخدمين، التجهيزات...)
- أين نحن؟: تحليل البيئة(سوق المؤسسة، زبائنها، موردوها، منافسوها، شركاؤها..)
- إلى أين نود الاتجاه؟: التعبير عن الأهداف المرجوة.

المرحلة الثانية: اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

المرحلة الثالثة : الاستراتيجيات المنتقاة سيتم إعدادها في شكل أهداف كمية تترافق مع رزنامة تقديرية للتعبير عن التطور المنتظر، وكل هدف سيكون مترافق مع برنامج عمل، وكل برنامج للأعمال يحدد المسؤولين والوسائل اللازمة.

وجدير بالذكر أن المؤسسات التي تنجح في تطبيق إستراتيجيتها هي تلك التي تترك مساحة كبيرة لرجال الميدان(العمال التنفيذيون)من خلال تشجيع القرارات العملية.

2.من الإستراتيجية إلى الأهداف:

تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، فمثلا إذا رغبت في توسيع حصتها السوقية يمكن أن يكون هدفها هو: "تقديم أفضل خدمة لزبائنها"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية و العامة أيضا، مثل:"تحسين مستوى الجاهزية لخدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في ظرف **48** ساعة"، انطلاقا من هذا الهدف العام تحدد كل خلية على مستوى الميدان أهدافها المحلية تحت مظلة التوجه الكلي وعلى أساس النشاطات والأنظمة المتعلقة بها.

3.مفهوم الأهداف:

1.3 تعريف الأهداف:

الأهداف هي ما تسعى المنظمة لتحقيقه، وتعرف أيضا بأنها وصف لحالة مستقبلية تروم المنظمة بلوغها.

2.3 أبعاد الأهداف:

تتمثل أبعاد الأهداف في ما يلي:

- الكيفية، أي كيف تتكون وتتحدد صفات وخصائص الأهداف.
- الزمن، ويمثل الفترة الزمنية التي تغطيها الأهداف.
- المسؤولية، أي من الذي سوف يسهم في تحقيقها.
- المدى، و يمثل التعبير عن مستوى الطموح المراد بلوغه.

3.3 أنواع الأهداف:

يمكن أن نميز بين نوعين من الأهداف:

1.3.3 الأهداف العامة (الإستراتيجية)

الأهداف الإستراتيجية هي تلك التي يتم إعدادها على مستوى الإدارة العامة، انطلاقا من إستراتيجية المؤسسة، وتتميز بأنها طويلة الأجل وتعكس النتائج النهائية المراد تحقيقها.

أمثلة:

- إرسال منتج جديد خلال ال5 سنوات المقبلة.
- الاستحواذ على حصة الرائد في السوق خلال السنوات الخمس المقبلة.
- اقتحام السوق الدولية في السنوات المقبلة.

2.3.3 الأهداف التنفيذية(المحلية)

الهدف التنفيذي هو النتيجة التي يسعى إليها برنامج أو وحدة أو نشاط أو قسم أو مصنع أو إدارة على المدى القصير والمتوسط، ويكون ملهما من هدف استراتيجي في سبيل تحقيقه، يجب أن يكون مقبولا ومفهوما من قبل المنفذون المعنيون بتحقيقه.

أمثلة:

- زيادة عدد المستهلكين إلى كذا مستهلك خلال السداسي الثاني من السنة الجارية.
- مضاعفة حجم رقم الأعمال في السنة المقبلة
- زيادة كمية المبيعات بنسبة 25% .

4.معايير اختيار الأهداف:

انطلاقا من الأهداف الكلية تحدد كل خلية عمل هدفها التنفيذي، يجب أن يكون هذا الهدف:

- **محددا:** يعبر عنه في بعد زمني محدد.

- **قابلا للقياس:** يعبر عنه من خلال وحدة للقياس.
- **سهل المنال:** يمكن بلوغه من خلال الوسائل المتوفرة
- **واقعي:** يمكن تجسيده
- **محل إجماع:** أي أنه نتيجة مجهودات و اتفاق كل متخذي القرار
- **بناء:** الهدف التنفيذي يساهم في تحقيق الهدف الكلي، والهدف الكلي يساهم في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

5.الطريقة العملية لوضع الأهداف في المؤسسة:

بعد أن تحدد المؤسسة إستراتيجيتها بوضوح و تشرحها لكل العاملين في المؤسسة، يتم تحديد الأهداف وفق المراحل التالية:

أولا: يوجه رئيس الشركة دعوة إلى مديري الإدارات لوضع الأهداف و الخطط.

ثانيا: يقوم مدير كل إدارة و بمساعدة من مدير التخطيط بوضع الأهداف على مستوى إدارته و يتأكد من انسجامها مع أهداف المؤسسة.

ثالثا: يجتمع مدير كل إدارة برؤساء الأقسام التابعين له و يشرح الأهداف الخاصة بالإدارة من خلال اجتماع يتم فيه مناقشة الأهداف.

رابعا: يضع كل قسم ما يخصه من أهداف على أن تكون منسجمة مع أهداف الإدارة التي يتبعها، ويمكن أن يطلب المساعدة من مدير الإدارة ومدير التخطيط، كما يجب التنسيق حول هذه الأهداف مع الأقسام الأخرى.

خامسا: يقوم رؤساء الأقسام بتصعيد أهداف أقسامهم إلى مديري الإدارات التابعين لها، على أن تتضمن كل التفصيلات اللازمة لشرح الأهداف وأساليب تنفيذها.

سادسا: يقوم مدير كل إدارة بجمع الأهداف على مستوى الأقسام ثم مراجعتها في ضوء ما تم تحديده سلفا لأهداف الإدارة و إجراء أي تعديلات نهائية فيها ثم وضعها في خطة واحدة للأهداف على مستوى الإدارة، ومن المهم اللجوء إلى مدير التخطيط لإنهاء هذه الخطوة.

سابعا: يتم عقد اجتماع يضم لجنة التوجيه (كل رؤساء أقسام الإدارات)بالإضافة إلى مراقب التسيير وممثلين عن المستعملين، كل هؤلاء تحت إشراف مدير التخطيط أو مراقب التسيير.

خلال هذا الاجتماع، وبعد تصعيد الأهداف إلى الإدارة العليا يتم مناقشتها وإحداث التكامل بينها، لينتهي الأمر باعتمادها من طرف الإدارة العليا.

ولكن يبقى أن نعرف كيف تجري اجتماعات وضع الأهداف وبأي طريقة: عملية اختيار الأهداف سواء الإستراتيجية أو التنفيذية تمر بمرحلتين:

المرحلة الأولى(1سا-1.5سا)1:

وهي حصة للعصف الذهني يتم فيها تداول الأفكار والآراء المختلفة من طرف المجتمعين حول الأهداف المراد بلوغها، كل من وجهة نظره.

المرحلة الثانية(2 سا)[1]:

بعد الحصول على حصيلة مهمة من الأهداف، يتم فحص معايير كل هدف على حدا و من أجل كل هدف ننقط وضعيته تجاه كل معيار من 0 إلى 3 وفقا لمدى استجابته لهذه المعايير، والتي سنوضحها في الجدول الموالي، ثم يتم ترتيب الأهداف وفق مجموع نقاطها ونختار تلك الأولى وفقا للعدد المطلوب من الأهداف.

[1] هذه الطريقة مستوحاة من المرجع: **Alain Fernandez ;op.cit** مع تغيير بسيط و سنستعملها كذلك في المراحل الموالية

الجدول(16): معايير تنقيط الأهداف

الهدف	قابليته للقياس (0...3)	إمكانية بلوغه (0...3)	أهميته بالنسبة للمؤسسة (0...3)	درجة الموافقة عليه (0...3)	مساهمته في تحقيق الإستراتيجية (0...3)

أفضل هدف هو ذلك الذي يكون قابلا للقياس ويمكن بلوغه في ظل الوسائل المتاحة، والذي يعتبر مهما من بين بقية الأهداف ويكون محل إجماع من طرف أكبر عدد ممكن من المجتمعين، ويساهم في تحقيق الإستراتيجية المحددة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

6.خلاصة هذه المرحلة:

نجاح عملية تحديد الأهداف يتوقف على مدى دراية المجتمعين بإستراتيجية المؤسسة ومدى استيعابهم لقدرات ووسائل المؤسسة، ووضعيتها تجاه المحيط الخارجي، منة المهم انتقاء الأفضل من هذه الأهداف لأنه تتحدد على أساسها المؤشرات.

الملحق (2)

مفهوم العصف الذهني

-Brainstorming-

أسلوب العصف الذهني هو أسلوب توليد الأفكار لمبتكره الأمريكي (أوزبورن Osborne)، حيث أوصى باستعماله في أي موقف يحتاج إلى ثورة من الأفكار لمواجهة المشكلات الإدارية، سمته بعض المؤسسات باسم "**جلسات توليد الأفكار**". ولكي تنجح هذه الجلسات يجب:

(1) امتناع أي عضو عن توجيه النقد لأي فكرة (الطلاقة الفكرية).

(2) تشجيع أي فكرة تطرح بغض النظر عن ارتباطها بالموضوع (المرونة الفكرية).

(3) الاهتمام بالكم وليس بالكيف.

(4) تنمية الأفكار المطروحة وربطها بأفكار أخرى لتحقيق التكامل بين أدوار الأفراد وعدم تناقضها.

وتتم طريقة العصف الذهني من خلال الخطوات التالية:

(1) احصل على الاقتراحات (10 – 15 دقيقة):

- ادعو إلى الاجتماع كل من له خبرة، وكلما تعددت الخبرات كان أفضل.
- حدد المشكلة بصورة واضحة وسريعة وادعو الأعضاء لتقديم اقتراحاتهم.
- تشجيع صغار السن وقليلو الكلام لعرض اقتراحاتهم.
- تشجيع الغريب والسخيف من الأفكار والأهداف.
- امنع أي انتقاد لأي اقتراع أو لأي شخص.

(2) تصفية الاقتراحات (15 – 45 دقيقة):

- ادعو الأعضاء لشرح أفكارهم ومقترحاتهم.
- ابدأ في مناقشتها.

- استبعد الأفكار التي لا علاقة لها بالموضوع و الأفكار المستحيلة والمكلفة.
- لخص أحسن الأفكار واعرضها بإيجاز.

(3) وضع خطة العمل بالاقتراحات (30 – 45 دقيقة):

- اختصر عدد المجتمعين على أهم الأعضاء.
- راجع الأفكار والمقترحات.
- قم بصياغة الأفكار والتنبؤات والافتراضات.
- ضع خطة العمل اللازمة للاستفادة من الأفكار والتنبؤات.

المرحلة الثالثة: وضع المؤشرات

الهدف من هذه المرحلة: انتقاء أهم المؤشرات التي تقيس أداء المؤسسة مقارنة بأهدافها الاستراتيجية.

المسؤول عنها: مدير التخطيط أو مراقب التسيير، لجنة التوجيه وفرق المشروع .

المدة التي تستغرقها: من أسبوع(في مؤسسة صغيرة) إلى شهر في مؤسسة متوسطة أو كبيرة.

وسيلة تحقيقها: العصف الذهني، الاجتماعات، جرد المعلومات.

ملحق هذه المرحلة: بطاقة المؤشر ل(P.Voyer).

تعتبر عملية وضع المؤشرات لب محتوى لوحة القيادة، وعلى أساسها تتحدد فعالية هذه الأداة من عدمها.

1.مفاهيم عامة عن المؤشرات:

تختلف تعاريف وأنواع المؤشرات، في ما يلي سنركز على ما هو مهم وواضح الإدراك.

1.1 تعريف المؤشر(l’indicateur):

يعرف المؤشر بأنه معلومة أو تجميع للمعلومات التي تساهم في تقدير أو تقييم وضعية ما. ويعرف أيضا بأنه معلومة تكون عموما رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف الموافقة.

2.1 وظائف المؤشرات:

تتعدد وظائف المؤشرات منها:

- ✷ متابعة خطة العمل، النشاط، أو النظام.
- ✷ فحص وضعية أو مشكلة.
- ✷ متابعة ومراقبة المحيط و كل التغيرات المحتملة.

3.1 تصنيف المؤشرات

هناك تصنيفات متنوعة للمؤشرات، منها:

التصنيف الأول: ونميز فيه بين:

◙ **مؤشرات النتيجة(les indicateurs de résultats)**: وهي توضح وتعطي مباشرة درجة تحقيق الأهداف وتوفر المعلومات حول نتيجة نشاط منتهي، مثلا: حجم المبيعات.

◙ **مؤشرات الوسيلة (les indicateurs de moyen)**: وهي تركز على عامل متغير موضوع أساسا لتحقيق هدف معين وتسمى أيضا بمحددات الأداء، مثلا: معدل تغطية نقاط البيع، مؤشرات الوسائل هي قريبة جدا من الميدان وتتابع عوامل نجاح الأهداف المحددة.

التصنيف الثاني: ونميز فيه بين:

◘ **المؤشرات الاستراتيجية (les indicateurs stratégiques)**: وهي تلك المؤشرات التي تقيس أهداف الإدارة العامة ومحاورها الاستراتيجية، مثلا: الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنافسة.

◘ **المؤشرات التنفيذية (les indicateurs opérationnels)**: و هي التي ترتبط بالميدان، حيث من المهم قياس الظواهر المادية قبل أن تظهر نتائجها الاقتصادية، مثلا: عدد احتجاجات الزبائن، أجل تسليم الطلبية.

التصنيف الثالث : ونميز فيه بين:

◘ **مؤشرات القيادة (les indicateurs de pilotage)** : تسمح هذه المؤشرات بمعرفة كيف تم بلوغ الأداء، وتوضح عند أي مستوى مسؤولية يجب تعديل أو تصحيح المسار في حالة وجود انحراف غير ملائم، أي أنها تتعامل مع الأسباب وليس مع النتائج فنحن لا نسير تكاليفا وإنما نسير الأنشطة التي تولد هذه التكاليف، وهي تقيس درجة تحقيق الخطط العملية.

◘ **مؤشرات الأداء (les indicateurs de performance)**: يمكن اعتبار أداء قسم أو مصلحة بأنه جيد إذا تحققت النتائج و تم بلوغ الأهداف، متابعة الأهداف تتطلب من المسؤول تحديد مؤشرات الأداء، يتم ذلك عبر تحديد النقاط الأساسية لتسيير مهامه مع استهداف للأولويات و تجنب للمعلومة الزائدة في جدول القيادة، ويعبر مستوى الأداء عن نوعية العمل الذي ينتظره الشخص الذي ثبت الأهداف من الشخص المعني بتنفيذها من أجل الحكم على كفاءته، والأداء يركز على النتيجة المنتظرة من النشاط .

ونميز بين القياسات التالية للأداء:

◆ مؤشرات الفعالية والفاعلية (les indicateurs d'éfficacité et d'efficience): يكون التسيير ذو فعالية إذا تم بلوغ النتيجة المنتظرة من

النشاط، وبما أن المسير هو دائما تحت قيد التكاليف فإن أداءه يكون فاعلا إذا احترم أو اقتصد من الغلاف المالي المخصص لأداء النشاط، في كلتا الحالتين نحتاج إلى مؤشرات تتوافق مع قياس الأداءين.

◆ مؤشرات الأثر (les indicateurs d'impact): بالإضافة لخضوع الإنتاجية في المؤسسات العمومية لمفاهيم الفاعلية و الفعالية، فهي أيضا خاضعة للجوانب الاجتماعية والجوانب البيئية، مثل: خلق الوظائف، رفع مستوى التكوين، التقليل من التلوث...

التصنيف الرابع: من وجهة النظر التقنية يمكن التمييز بين عدة عائلات من المؤشرات:

◙ **مؤشرات النشاط:** والتي يعبر عنها بالوحدات المادية و أحيانا بالوحدات النقدية، تطبق على كل الوظائف وتقيس الأداءات، مثلا:

- **المشتريات:** عدد الطلبيات السابقة، المواد الأولية المستهلكة...
- **الإنتاج:** الكميات المنتجة، ساعات العمل، حجم الفضلات...
- **التسويق:** عدد الزبائن، رقم الأعمال...
- **الموارد البشرية:** أيام التكوين، عدد العمال...

◙ **المؤشرات المالية:** وهي المتواجدة بكثرة في أنظمة المحاسبة العامة و التحليلية وتندرج ضمن ثلاث محاور للتحليل:

- **الأعباء والتكاليف:** الأجور، النقل، المشتريات...
- **المنتوجات:** رقم الأعمال، المنتوجات المالية...
- **النتائج والهوامش:** الهامش التجاري، الهامش قبل الضريبة...

◙ **مؤشرات الإنتاجية و/أو المردودية :**

- **إنتاجية العمال:** متوسط رقم الأعمال لكل بائع...

- **إنتاجية الآلات والتجهيزات:** عدد القطع المعالجة/ساعات عمل الآلة
- إنتاجية رؤوس الأموال

◘ **مؤشرات المردودية:** ونجدها غالبا في جدول قيادة الإدارات العامة.

- **مردودية الاستغلال:** الهامش/رقم الأعمال بدون رسوم
- **المردودية الاقتصادية:** الهامش/قيمة الوسائل الاقتصادية.
- **المردودية المالية:** النتيجة الصافية/رؤوس الأموال الخاصة.

◘ **مؤشرات النوعية:** وهي ترتبط:

- **الآجال:**مدة معالجة الطلبية...
- **درجة التلاؤم مع مواصفات الجودة:** عدد العيوب...
- مستوى رضا الزبائن.
- **الحوادث:** الاحتجاجات، النزاعات...

◘ **مؤشرات الهيكل المالي:** وتتعلق بتسيير الملكية في المؤسسة.

- مؤشرات أعلى الميزانية والتي توجهها الإدارة العامة: الاستقلال المالي، القدرة على التمويل الذاتي...
- مؤشرات الحاجة إلى رأس المال العامل للاستغلال وتطبق على الذمم وعلى المخزونات وقروض الموردين: مخزون المواد الأولية، قروض الموردين، الخزينة الصافية...

◘ **مؤشرات الأمان:** عدد حوادث العمل...

◘ **مؤشرات المناخ الاجتماعي:** معدل دوران المستخدم، معدل الغيابات...

◘ **مؤشرات الذكاء الاقتصادي:**

- **موقع المنافسة في السوق:** الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالحصة السوقية للمنافسة...

- **الظروف والمجال الاقتصادي للمحيط:** القدرة الشرائية للبلد، النمو الديمغرافي...

- **نشاط المنافسين:** عدد الزبائن المفقودين...

4.1 ضرورة ارتباط المؤشرات بإستراتيجية المؤسسة:

إقامة لوحات القيادة في المؤسسة يتطلب مسبقا وضع الإستراتيجية الملائمة والموافقة لطبيعة المؤسسة وخصائص محيطها، يتم ترجمة هذه الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية على المستوى التنظيمي الأعلى أي (الإدارة العليا والإدارات التنفيذية)، ووفقا لهذه الأهداف الإستراتيجية تصاغ أهداف تنفيذية عند المستوى التنفيذي، وهكذا فإن المؤشرات الكلية التي تظهر على مستوى الإدارات هي مؤشرات إستراتيجية وتأخذ غالبا الطابع المالي، وهي تلهم المؤشرات التنفيذية وتوجهها، هذه الأخيرة غالبا ما لها طبيعة مادية.

2.الخطوات اللازمة لوضع المؤشرات:

إن عملية إعداد المؤشر المناسب على قدر كبير من الأهمية، نختصرها في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: استخراج مفاتيح النجاح الأساسية انطلاقا من الأهداف الإستراتيجية المحددة سلفا.

الخطوة الثانية: تحديد قياسات النجاح الأساسية انطلاقا من مفاتيح النجاح.

الخطوة الثالثة: اختيار المؤشرات المراد تشكيلها

الخطوة الرابعة:جمع المعلومات لتشكيل المؤشرات.

الخطوة الخامسة: تشكيل المؤشرات.

1.2 الخطوة الأولى:إستخراج مفاتيح النجاح الأساسية (les facteurs clés de succès « FCS »):

مفاتيح النجاح هي محاور التغيير الكبرى والتي تعتبر ضرورية لبلوغ الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وأهدافها المثالية، فالأمر يتطلب الإجابة عن السؤال التالي: "ما الذي يجب تغييره لبلوغ أهدافنا في الأجل الطويل ولتحقيق رؤيتنا المستقبلية؟" تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية و تساعد على تحديد القياسات الأساسية، أمثلة:

- تطوير المنتوجات الجديدة.
- رفع الهامش الصافي.
- تخفيض زمن تطوير المنتوجات الجديدة.

يجب أن تتميز مفاتيح النجاح بما يلي :

- أن تكون محدودة العدد(ليس أكثر من خمسة)
- أن تكون مرتبطة مباشرة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية.
- يجب أن تركز على الخصائص التي ستتغير دائما.
- يجب أن تركز على الأحداث والملاحظات الملموسة (وتعبر عن محاور التغيير).
- الإحاطة بكل المحاور في المؤسسة: المالية، الحصة السوقية، رضا الزبائن، نوعية المنتوج، الأنظمة، التحفيز والكفاءات.
- يجب أن تتموقع على مستوى المؤسسة وليس النشاطات.

وعوامل النجاح لا تحدد من جانب واحد من طرف المسير أو على إثر نقاش يقتصر على مجموعة من الإطارات في المؤسسة، بل يجب استعمال طريقة منهجية تنطلق من ملاحظة الأحداث (عناصر قوة وضعف المؤسسة، تطور حاجات الزبائن، تموقع المنافسة...) قبل إعداد محاور التغيرات، وتشرف على هذه الطريقة لجنة التوجيه بحضور ممثلين عن المستعملين. التقنية المستعملة لتحديد عوامل النجاح الأساسية هي: العصف الذهني.

2.2 الخطوة الثانية: تحديد القياسات الموافقة لمفاتيح النجاح

((les mesures clés de succès « MCS »)

تمثل القياسات الأساسية للنجاح الإعلان الصريح والمباشر والكمي لمفاتيح النجاح، فهي تضمن تحول الحدس والترقبات إلى قياسات كمية.و يجب أن تتميز القياسات بما يلي:

- محدودة العدد (ليس أكثر من 20)
- ترتبط مباشرة بمفاتيح النجاح.
- تحيط بمختلف المحاور الإستراتيجية في المؤسسة، وتسمح باتخاذ القرار.
- أن تكون في قسم منها دالة ومرشدة على الأداء المستقبلي، وفي القسم الآخر كشاهد على الأداء السابق.
- أن تكون في قسم منها محددة وفق أجل قصير (1شهر حتى 1سنة)، والقسم الآخر وفق أجل طويل.
- أن ترتبط في ما بينها بعلاقات السبب بالأثر.

ويمكن أن تحديد القياسات من خلال عقد اجتماع يضم مدير التخطيط ولجنة التوجيه، وممثلين عن المستعملين وسيكون الأمر سهل نسبيا ذلك أننا سنحدد القياسات بناء على ما تم تحديده من مفاتيح النجاح.

3.2 الخطوة الثالثة: اختيار أهم المؤشرات:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في المؤشرات الموافقة للقياسات المختارة.

1.3.2 معايير اختيار المؤشرات:

المعايير الواجب توفرها في المؤشر هي:

– **يجب أن يستعمل المؤشر في الزمن الحقيقي:** أي يجب امتلاك المعلومة في الوقت المناسب و الذي يمكننا من اتخاذ القرار قبل أن يكون الأوان قد فات.

– **يجب أن يقيس المؤشر هدفا أو مجموعة من الأهداف:** في مرحلة سابقة قمنا باختيار الأهداف الأكثر ملائمة لتوجيه نشاطات التطور في المؤسسة، المؤشرات المختارة يجب أن تقيس أداءنا وفق هذه الأهداف.

– **على المؤشر أن يكون دافعا للنشاط:** يجب أن تمكن المؤشرات المختارة المستعملين باتخاذ القرارات الضرورية لتصحيح الانحرافات، وتحسين الأداء واستغلال الفرص.

– **قابلية تشكيل المؤشر:** يجب اختيار المؤشر الذي يكون تشكيله سهلا و مفهوما.

– **طريقة عرض المؤشر:** إن تقدير المعنى الذي يجلبه المؤشر مرتبط بشكل كبير بطريقة عرضه.

2.3.2 الموازنة بين المؤشرات المختارة:

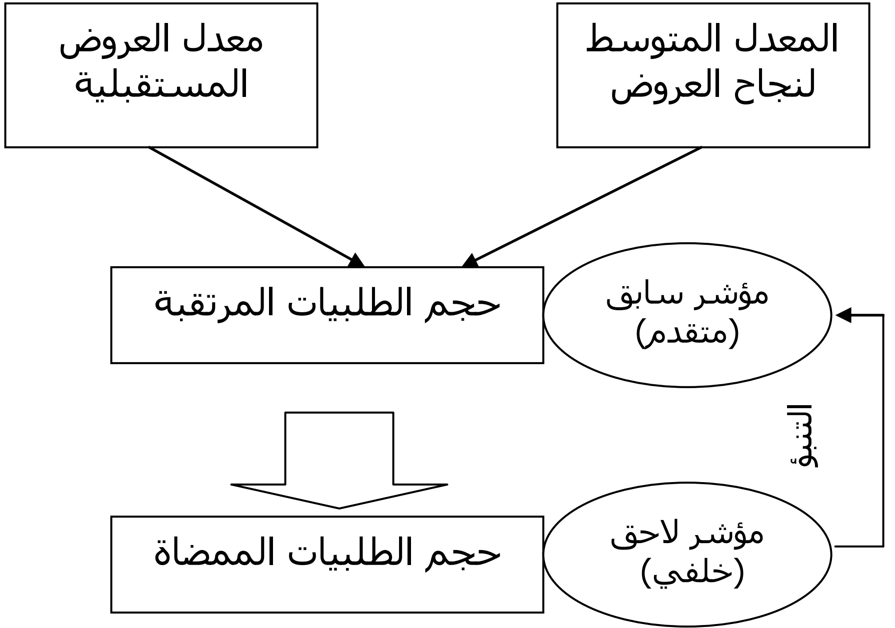
لكي نتمكن من خلق القيمة للمؤسسة ككل يجب أن ندمج ونقيس كل محاورها.

▪**اختيار مؤشرات تقيس كل المحاور:** المالية، الزبائن، المستخدمين، الأنظمة، محيط المؤسسة.

▪الموازنة بين المؤشرات"السابقة" والمؤشرات "اللاحقة"، عند اختيار القياسات الأساسية يجب انتقاء تلك التي تقيس الأداء السابق(المؤشرات الخلفية) و تلك التي تقيس الأداء المستقبلي للمؤسسة(المؤشرات المتقدمة). الشكل الموالي يوضح مثالا عن مؤشر"متقدم أو سابق" و مؤشر "خلفي أو لاحق":



الشكل(29): مثال عن مؤشر"سابق"ومؤشر" لاحق[1]



▪ **الموازنة بين المؤشرات البطيئة و المؤشرات السريعة:**

نفرض مثلا أن مؤسسة ما ترغب في تحسين صورتها تجاه الزبائن يمكنها أن تستعمل عدة وسائل منها: الإعلانات، المقابلات...، إن الزمن الفاصل بين هذه الوسائل و بين أثرها على صورة المؤسسة سيكون طويلا جدا، فقياس صورة المؤسسة تجاه زبائنها يعتبر مؤشرا طويلا يتطور وفقا لدورة حياة ممتدة، في حين أن نسبة رقم الأعمال لكل أجير هو مؤشر سريع و يتطور بسرعة.

---

[1] Source : Patrick Iribarne ; les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003.; p : 70

وعلى هذا الأساس من الممكن الجمع بين النوعين.

▪الموازنة بين مؤشرات القيادة ومؤشرات الأداء: إذا أردنا أن نضمن القيادة الصحيحة و الاستراتيجية للمؤسسة يجب أن نختار مؤشرات القيادة التي تتابع سيرورة النشاطات بشكل دائم، كما ندمج أيضا مؤشرات قياس الأداء و التي تقيس النتائج النهائية للنشاطات.

3.3.2 الطريقة العملية لاختيار المؤشرات في المؤسسة:

يقوم كل فريق عمل وبمساعدة مدير التخطيط باختيار المؤشرات التي تناسب إدارته والتي سيتم تشكيلها لاحقا.

طريقة الاختيار تتم من خلال مرحلتين:

▪**مرحلة العصف الذهني:** بعد أن تم اختيار المعايير (القياسات) يصبح من السهل إرفاق مؤشرات لها على اثر جلسة من العصف الذهني، حيث يقدم كل مساهم أنواع المؤشرات التي يرغب في أن تظهر في جدول قيادته (جدول القيادة الذي يستعمله).

▪**مرحلة اختيار المؤشرات:** بعد أن تم جمع عدد كبير من المؤشرات، حان الوقت للمفاضلة بينها وذلك من خلال الجدول الموالي.

الجدول(17): اختيار المؤشرات

المؤشر	مدى ارتباطه بهدف معين 3...0	دقته في القياس 3...0	قابلية تشكيله 3...0	امكانية الحصول على المعلومات لشكيله 3...0	الوضوح 3..0

يعرض المساهمون قائمة من المؤشرات الملائمة –حسبهم– ومقابل كل مؤشر هناك مجموعة من المعايير الموافقة يتم تنقيطها من 0 إلى 3 لتقييم المؤشر ومعرفة مدى تلبيته لهذه المعايير، بعد ملء الخانات يتم اختيار المؤشرات (من 5 إلى 15 مؤشر حسب حجم المؤسسة) الملائمة التي تحصل على أفضل النقاط.

4.2 **الخطوة الرابعة: جمع المعلومات:**

من أجل تشكيل المؤشر يجب جمع كافة المعلومات من مصادر مختلفة.

1.4.2 مفهوم البيانات والمعلومات:

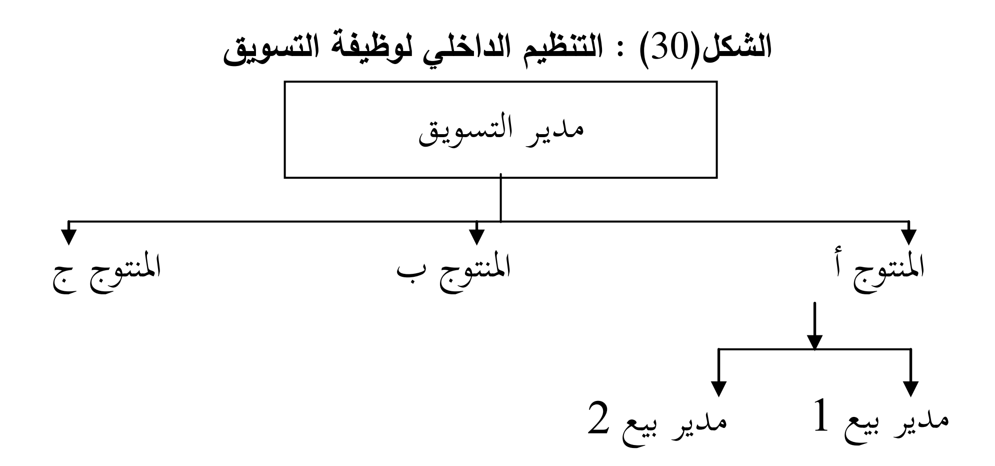
البيانات هي مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها. أما المعلومات هي بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها. ومنه فإن للمعلومات معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها.

من خلال التعريفين نلاحظ أن البيانات والمعلومات مفهومان نسبيان فما قد يعتبر معلومات مهمة لشخص معين قد يعتبره شخص آخر بيانات ليس لها معنى يمكن الاستفادة منه.

2.4.2 حركة انتقال المعلومات داخل المؤسسة:

▪**المعلومات التي تسلك المسار الهرمي:** وهي غالبا المعلومات الصاعدة والتي لها هدف الرقابة، وهي لا تخص إلا أقساما محددة، كما أنها توافق لحاجة المعلومات لدى المسؤولين المعنيين، وهي تستعمل في تشكيل المؤشرات بوجه خام وتشكيل جدول القيادة عموما. فلنفرض مثلا أن الأمر يتعلق بوظيفة التسويق حيث يتم مراقبة حجم رقم الأعمال المحقق بحذر عند مستويات تنظيمية معينة:

الشكل(30) : التنظيم الداخلي لوظيفة التسويق



حيث يقدم كل مدير بيع تقريرا حول حجم رقم الأعمال الشهري المحقق إلى مدير المنتوج المعني، وبدورهم مدراء المنتوجات يضعون رقم الأعمال الكلي تحت تصرف مدير التسويق، معلومة كهذه يمكن أن تستعمل كقاعدة حساب لمؤشرات مهمة مثل أجرة مدراء البيع مثلا. المسؤولون عن المنتوجات يتلقون شهريا مذكرة إحصائية من مدراء البيع يمكن أن تكون كما يلي:

الجدول(18) :مذكرة إحصائية لمدراء البيع[1]

الكشف الشهري		
الاسم واللقب	**الشهر....**	**السنة......**
عدد الزيارات		
عدد الطلبيات		
مبيعات المنتوج أ		
مبيعات المنتوج ب		
مبيعات المنتوج ج		

[1] Source : Jean Richard Selzer ; comment construire le tableau de bord(les objectifs et les méthodes d'élaboration) ; Dunod ; Paris ; 2ème édition ; 1985; P : 37

بعدها يقوم مديرو المنتوجات بتجميع النتائج وتلخيصها، وأخيرا يتسلمها المسؤول عن إعداد جدول القيادة لقسم التسويق لاستعمالها في تشكيل المؤشرات.

▪**تدفق المعلومات بين قسمين مترابطين:** تبادل المعلومات ضمن هذا الإطار لا يدخل في نطاق المراقبة، بل الرغبة في الانسجام والتعاون بين المسؤولين غير المرتبطين فيما بينهم برابط الطاعة، قنوات الاتصال هذه والتي لا تخضع للهيكل التنظيمي نادرا ما نجدها في المؤسسات. لو فحصنا أعلى الدرجات في الهرم التنظيمي لوجدنا أهمية هذه التبادلات المعلوماتية في المؤسسة.

▪ **المعلومات الداخلية لبعض الأقسام:** هناك بعض الوثائق التي يتم إعدادها وتبادلها في بعض مراكز المسؤولية غير أنها لا تظهر أبدا في مراكز أخرى من المنظمة، لذلك فمن أجل تجنب خطر التكتم عن المعلومة الداخلية يجب على المسؤول فحص كل حلقة منتظمة من المعلومات الداخلية للقسم في سبيل دمجها في جدول القيادة وقت ظهورها.

3.4.2 الخصائص الواجب توفرها في المعلومة ليسهل تشكيل المؤشر:

يجب أن تتميز المعلومات المستعملة في تشكيل المؤشرات بما يلي:

- ▪المعلومة المستعملة يجب أن تكون سهلة المنال.
- ▪المعلومة المستعملة يجب أن تكون متوفرة.
- ▪الأخذ بعين الاعتبار لتكلفة الحصول على المعلومة.
- ▪المعلومة يجب أن تكون موثوق بها من طرف المستعملين.

4.4.2 كيف تتم عملية جمع المعلومات؟

يظهر أن المعلومات مهمة جدا لتشكيل المؤشرات، لذلك من المهم جردها بغرض استعمالها، يتم ذلك عمليا من خلال استقصاء لجمع المعلومات، يوزع على مختلف المسؤولين، يأخذ الشكل والمحتوى التالي:

الجدول(19): استمارة لجرد المعلومات

اسم المسؤول: القسم:
إسم المسؤول الأعلى: القسم:
إسم المرؤوسين المباشرين: الأقسام: – – – – –

	المصدر	الوجهة	التواتر	الأجل	الرقابة
المعلومات الداخلية للقسم					
المعلومات المتبادلة مع أقسام أخرى					
المعلومات المتبادلة مع الخارج					
المعلومان المستمدة من الخارج					

5.2 تشكيل المؤشرات:

خلال هذه الخطوة نحاول الوصول إلى أفضل شكل للمؤشرات التي تم اختيارها.

1.5.2 مفاهيم أساسية قبل تشكيل أي مؤشر:

يجب أن تكون المؤشرات:

- **متجانسة عبر الزمن:** يجب الحرص على عدم وجود أي عامل بإمكانه أن يعدل صياغة المؤشر فيغير من طريقة حسابها، ويؤثر بالتالي على النتائج، من المهم الاحتفاظ بطريقة حساب واحدة و صحيحة.
- **متجانسة عبر المكان:** إذا كان للمؤسسة عدة وحدات تسيير تابعة لها تستعمل جداول قيادة غير مركزية، فإن مؤشراتها يجب أن يتم حسابها بنفس الطريقة للحصول على نتائج دقيقة مع إمكانية المقارنة في ما بينها بشكل صحيح.
- **تسهل قراءة جدول القيادة:** الهدف المباشر لجدول القيادة هو الكشف عن الانحرافات بين التحقيقات و التنبؤات المتعلقة بأهداف المؤسسة، لذلك يجب أن تكون الانحرافات دالة بدون أن يلجأ مستعمل جدول القيادة إلى إجراء أي حسابات إضافية.

2.5.2 شكل المؤشر:

يمكن أن يتخذ المؤشر أشكالا عديدة، وذلك وفقا لتصنيفين:

✧**المؤشرات التجميعية:** وهي تتكون سواء من أرقام أصلية مثل: الكميات، النتائج، النفقات، أو من أرقام محصل عليها من عمليات جمع و طرح فقط مثل الربح الصافي بحيث:

الربح الصافي = ربح الاستغلال

+(−) رصيد خارج الاستغلال

− الضرائب على ربح الشركات.

✧**النسب:** بحيث تكون العملية الحسابية هي القسمة، وهو النوع الأكثر استعملا، مثلا:

عدد الطلبيات الملغاة/عدد الطلبيات المسجلة. ويمكن تصنيف النسب إلى صنفين رئيسيين هما:

− **النسب المتجانسة والنسب المركبة:** تكون النسب متجانسة إذا ظهرت نفس الوحدة في البسط والمقام، مثلا لقياس الانحراف حول تحقق التنبؤات (التحقيقات−التنبؤات)/التنبؤات. وتكون النسب مركبة إذا اختلفت فيها وحدة المقام عن وحدة الكسر .مثلا: دوران المخزونات=المبيعات/متوسط المخزون

− **النسب المئوية:** النسبة المئوية هي سبيل جيد للكشف السريع عن الانحرافات، وتعرف بأنها قيمة معبر عنها مقارنة بقيمة مرجعية مأخوذة على الأساس 100.

3.5.2 الطريقة العملية لتشكيل المؤشرات:

يجتمع كل فريق عمل بحضور مراقب التسيير أو مدير التخطيط، ويتم صياغة المؤشرات وفق مرحلتين:

✧**المرحلة الأولى: اختيار المعلومات**

تتم هذه المرحلة بعد جرد المعلومات من خلال الاستقصاء السابق، مقابل كل معلومة يتم تنقيط المعايير الموافقة لها من 0 إلى 3، وبعد الحصول على أفضل المعلومات و هي تلك التي لها أكبر المجاميع ننتقل إلى المرحلة الموالية.

الجدول(20) : اختيار المعلومات

المعلومة	الحصول عليها (3...0)	توفرها (3...0)	تكلفتها (3...0)	درجة الثقة في المعلومة (3...0)

✧**المرحلة الثانية:** وفيها يتم التشكيل النهائي للمؤشر بعد الحصول على كل المعلومات الملائمة له، و نستعمل نفس الطريقة السابقة.

الجدول(21) : تشكيل المؤشر

المؤشر	فهم المستخدم للمؤشر (3...0)	مقروئيته وترجمته للنتائج (3...0)	بساطة صياغته (3...0)	مصداقيته في ترجمته للمعيار (3...0)

3. المؤشرات المستعملة:

كمثال، يوضح الجدول الموالي مجموعة من القياسات و المؤشرات الموافقة لها في قسم الموارد البشرية:

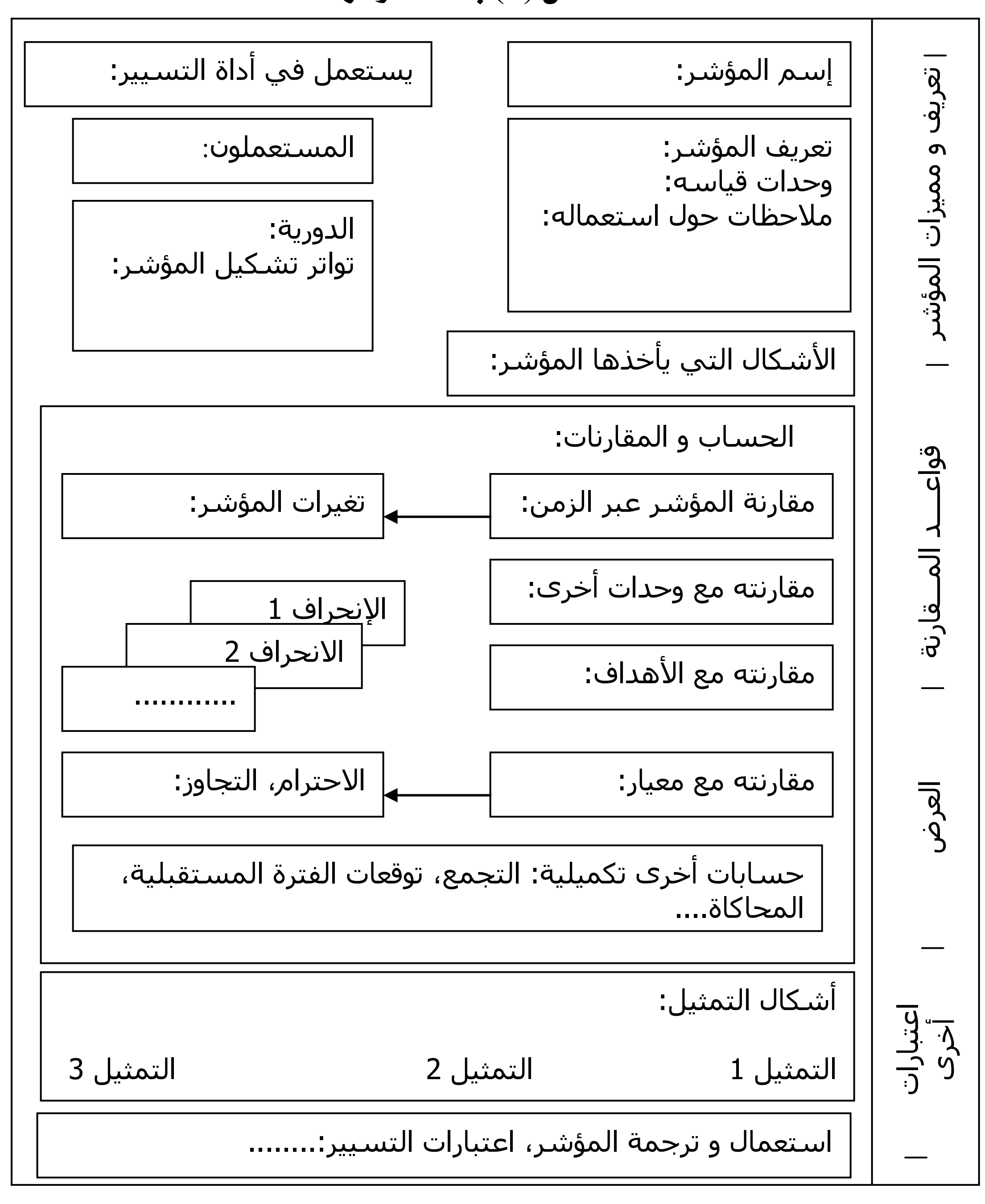
الجدول(22) : المؤشرات التي يمكن أن ترد في إدارة الموارد البشرية

المعايير(القياسات)	المؤشرات
تغيرات العمال	[عدد العمال(الشهر ن)−عدد العمال(الشهرن−1)] /عدد العمال(ن−1)
نسبة العمال ذوي العقود المحددة	(عدد العمال ذوي العقود المحددة بفترة) /عدد العمال ذوي العقود غير المحددة
وتيرة العمل	الكميات المنتجة/ساعات العمل الفعلية
معدل الغيابات	عدد أيام الغيابات/(العمال*عدد أيام العمل)
العمال المكونون وفقا للتكنولوجيات الحديثة.	عدد العمال المكونين لاستعمال التكنولوجيات الحديثة /عدد العمال الكليين

4.خلاصة المرحلة:

إذا قمنا باختيار المؤشرات الملائمة فهذا يعني أننا أنهينا بنجاح أكثر من نصف العمل، ويبقى علينا أن نختار طريقة تمثيلها، وهذا ما سنعرفه في المرحلة الموالية.

الملحق (3) بطاقة المؤشر[1]



[1] Source : Michel Gervais ; recherches en contrôle de gestion ; Economica ; paris ; 1996.; p : 614

المرحلة الرابعة: **اختيار نماذج التمثيل**

الهدف من هذه المرحلة: التوصل في كل قسم إلى الشكل النهائي للوحة القيادة.

المسؤول عنها: مدير التخطيط أو مراقب التسيير، فرق المشروع(ممثلين عن المستعملين ومتخصصين في الإعلام الآلي.

المدة التي تستغرقها: من يوم إلى ثلاثة أيام.

وسيلة تحقيقها: الاستبيان.

ملحق هذه المرحلة: مفهوم الاستبيان وكيفية إعداده.

لا تقل هذه المرحلة أهمية عن باقي المراحل الأخرى، لذلك من المهم إعطائها أهمية خاصة. تمثيل المؤشرات يجب أن يسهل التحليل من خلال التركيز على العناصر الأساسية التي تعطي الشكل المادي لجداول القيادة و هي: الجداول، التمثيلات البيانية، الرموز، التقارير.

1.الأشكال التي تتخذها لوحة القيادة:

1.1 الجداول:

بالرغم من أن الجداول ليست هي الوسيلة الأفضل، إلا أن لها مزايا تدعو لاستعمالها:

- يوجد معلومات معقدة لا يمكن تمثيلها بيانيا، أو أن تمثيلها يمكن أن يجعلها غير مفهومة.
- تعد أسرع تشكيلا.
- تظهر الانحرافات بشكل سريع، لكنها ضعفها يظهر في حالة الرغبة في المقارنة بين عدة تطورات تتوالى لعدة أشهر.

عند تمثيلها في شكل جدول، تتكون لوحة القيادة عموما من:

- **الأهداف:** الهدف هو المرجعية التي تجعلنا نعرف حالة وضعية ما أهي عادية أو غير عادية، هذا الهدف يمكن أن يكون: الأهداف المحددة في الموازنات التقديرية، أهداف غير محددة في الموازنة التقديرية، التحقيقات للسنة السابقة، معيار محدد وفقا لطبيعة المهنة.
- **التحقيقات:** قد تكون:شهرية، التراكم، 12 شهرا متتالية، الأشهر السابقة.
- **الانحرافات:** و هي الفرق بين التحقيقات و التقديرات.
- **التذكير بالسنوات السابقة(الوضع السابق للمؤسسة).**
- **التقديرات ل3 أشهر المقبلة.**
- **إعادة التنبؤ بالأشهر المقبلة.**
- **إعادة تقدير نهاية السنة** (و هو التقدير الذي يمكن أن يتحول إلى نتيجة محتملة) و الذي يمكن أن يحسب كما يلي :

التنبؤ =التحقيقات المتراكمة+موازنة الأشهر المتبقية.

أو التنبؤ =(التحقيقات المتجمعة+عدد الأشهر)x12

أو التنبؤ =التحقيق المتجمع+التنبؤ المفصل الجديد.

- **التنبؤ بالسنة (ن+1).**

ويمكن أن نضع تصميما عاما للوحة القيادة على أساس الشهري في شكل جدول كما يلي:

الجدول(23) : لوحة قيادة شهرية بالنتائج التحليلية المفصلة[1]

القسم:

الشهر:.......	السنة:......	التجمع خلال السنة:....

المؤشرات	التقديري	المحقق	الانحراف
المؤشر 1 المؤشر2 المؤشر3			
المجموع			

التقديري	المحقق	الانحراف
المجموع		

الشهر(ش-1)
الشهر(ش-2)

الشهر(ش-1)
الشهر(ش-2)

2.1 التمثيلات البيانية:

تعتبر التمثيلات البيانية مكملا أو بديلا للجدول، وتتميز بسهولة قراءتها وجلبها لانتباه القاريء، وتأخذ أشكالا مختلفة مثل: المنحنيات، التمثيل بالأعمدة، التمثيل على شكل أنبوبة الأورج، التمثيلات الدائرية،التمثيل الحلزوني.....

3.1 الرموز والإشارات(les clignotants)

وهي إشارات مرئية تظهر انحرافا دالا بعد مقارنة القيمة المحصل عليها مع القيمة المعيارية للمؤشر، تسمح هذه الرموز بالتركيز على ما هو أساسي ومستعجل.

[1] Source : Jean Pierre Taieb ; les tableaux de bord de la gestion sociale ; Dunod ; Paris ; 4ème édition ; 175

ويمكن أن تظهر:

- بالشكل التالي:

☹ إذا كان الانحراف غير ملائما.

☺ إذا كان الانحراف ملائما.

- تلوين القيمة في الشاشة.
- أسهم في اتجاهات مختلفة.

4.1 **التقارير:**

تعتبر التقارير جزءا مكملا للشكل المادي للوحة القيادة، فالتقارير يمكنها أن توفر قيمة مضافة بالنسبة للأرقام و المخططات البيانية، لذلك من الأفضل أن نخصص لها مكانا إلى جانب الجداول، فسر نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يكمن في استغلالها الأمثل للمعلومات و خطوط إيصالها بأقصر وقت و أقل تكلفة.

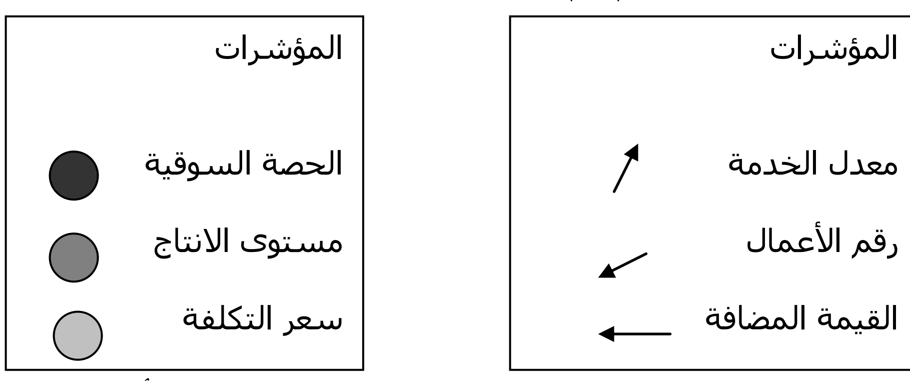
2.كيف تحصل على أفضل شكل للوحة قيادتك؟

لكي نحصل على وثيقة كاملة تستحق أن تسمى لوحة قيادة يجب إتباع النصائح التالية:

تظهر لوحة القيادة في شكل وثيقة من 3 صفحات كأقصى تقدير بحيث:

- **أولا:** أول صفحة أو صفحة الغلاف يجب أن تظهر فيها المؤشرات ومقابلها رموز مرئية لإعطاء رؤية سريعة حول النتائج المحصل عليها، مثلا:

الشكل(31) : تمثيل المؤشرات بالرموز[1]



- **ثانيا:** نستعمل الجداول لمعرفة الانحرافات ومقارنتها بالأهداف، مع توضيح عدة معلومات (اسم القسم المعني، اسم مسؤول القسم، أسماء المرؤوسين، اسم الرئيس الأعلى، مصادر المعلومات لهذا القسم).

الجدول(24) : لوحة قيادة نموذجية

القسم: مسؤول القسم: المسؤول الأعلى: المرؤوسين: المرسل إليهم:	مصدر المعلومات:		
الشهر:		السنة:	
المؤشرات	التقديري	المحقق	الانحراف

[1] Source : Caroline Selmer ; concevoir le tableau de bord(outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision) ; Dunod ; Paris ; 2ème édition ; 2003; p : 145

ثالثا: بعد الجدول، يمكن وضع تمثيلات بيانية ليسهل التحليل وتكتسب لوحة القيادة شكلا جذابا.

رابعا: في ختام هذه الوثيقة يتم إعداد التقرير والذي يجب أن يكون مختصرا، يتم فيه التركيز على الانحرافات غير الملائمة وشرح أسبابها وتقديم الحلول الممكنة.

3.الطريقة العملية لإجراء هذه المرحلة:

يتم إعداد استبيان من طرف مدير التخطيط أو مراقب التسيير توجه من خلاله مجموعة من الأسئلة المختلفة حول الشكل أو الأشكال المراد تبنيها، ويقدم هذا الاستبيان إلى فريق المشروع (المكون من مراقب التسيير وممثلين عن المستعملين) كما يقدم إلى مستعملي لوحات القيادة بدون استثناء، ثم يتم تحليل نتائجه بحضور مدير التخطيط ولجنة التوجيه ومختص في الإعلام الآلي، ويتم اختيار التصميم الذي تم الإجماع عليه واختارته الأغلبية.

4.خلاصة هذه المرحلة:

كما نهتم بمضمون لوحة القيادة، يجب أن نحرص على أن يكون شكلها واضحا وجذابا، يتم ذلك من خلال **الجمع بين الجدول و التمثيلات البيانية والرموز والتقارير** مع الحفاظ على أهم خاصية وهي التلخيص والاختصار من دون الإخلال بالتفاصيل.

الملحق (4)

الإستبيان

1.قوائم الاستبيان: هي قائمة نمطية من الأسئلة تهدف إلى جمع البيانات عن نواحي معينة في نظام المعلومات، ويمكن استعمالها بطرق متعددة، إذ تستعمل أثناء المقابلات الشخصية كمرشد للأسئلة، كما يمكن استخدامها من دون المقابلات بغرض جمع المعلومات(وفي حالتنا يمكن استعمالها من أجل تحديد شكل لوحة القيادة).

2.أنواع الأسئلة المكتوبة في قوائم الاستبيان: توجد عدة خيارات لأنواع الأسئلة الواردة في الاستبيان، منها:

أولا: الأسئلة مفتوحة الإجابة

وهي الأسئلة غير محددة الإجابة، وغير مصحوبة بإجابة عليها على الإطلاق، ويترك الحرية للمجيب في كتابة ما يريد، وتستعمل إذا كانت عينة الاستبيان محدودة أو أثناء المقابلة الشخصية،

مثلا: ما هو الشكل المادي لجداول القيادة الذي تفضله؟

ثانيا: أسئلة ملء الفراغ

وتستخدم للحصول على حقائق محددة فعلية بدون تقييد المستجيب بمجموعة من الخيارات، من الأمثلة:ما هي التمثيلات البيانية الملائمة لجدول القيادة:

- اسم التمثيل.........
- الالوان المستعملة.....

ثالثا: أسئلة الاختيار المتعدد

تتميز في أن السؤال أو العبارة الخاصة بالاستبيان تكون مصحوبة بعدد محدود من الإجابات التي يجب على الشخص أن يختار واحدة منها.

مثلا: ما هو التمثيل البياني المفضل لديك؟

- المنحنيات.
- الدائرة المثلثية
- تمثيل بالأعمدة

رابعا: الأسئلة الفئوية[1]

وهي نوع من أسئلة الاختيار المتعدد و لكنها لا تعطي عدة أجوبة للاختيار وإنما تبدي رأيا أو تعرض نتيجة و ترغب في معرفة مدى قبول أو اعتراض المجيب على ذلك.

خامسا: الأسئلة الرتيبة

وهي أسئلة تطلب من المستجيب أن يرتب عددا من العناصر بحسب أهميتها أو بحسب تفضيله لها.

مثلا:حدد الوقت الذي تقضيه في الأنشطة التي تشمل إعداد جدول القيادة:مجموع النسب 100%.

......% اعداد الجدول

......% رسم التمثيلات البيانية

......% إعداد التقارير

3.إصدار الاستبيان:

أهم خطوة في عملية الإصدار هي اختيار المجتمع الملائم للسؤال ثم اختيار الأشخاص الذين سيتم سؤالهم في هذا المجتمع والذين يعتقد أنهم ممثلين لهذا

[1] المرجع: أحمد حسين علي حسين، دليلك في تحليل و تصميم النظم، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون رقم طبعة، 2002-2003، ص ص : 199-207 (بتصرف) .

المجتمع تمثيلا جيدا، يمكن إرسال الاستقصاء بالبريد أو بالهاتف أو من خلال المقابلة الشخصية، ويجب أن يبدأ الاستقصاء بمقدمة ويظهر فيها:

- اسم ووظيفة طالب الاستبيان
- الغرض من الاستبيان
- أساس اختيار أشخاص الاستبيان
- الطريقة التي يجب أن يجيب بها الشخص
- تقدير الوقت الكلي المطلوب لاستيفاء الاستبيان.

المرحلة الخامسة: الاعتماد على الإعلام الآلي في إعداد نظام لوحات القيادة

الهدف من هذه المرحلة: الاستفادة من المزايا التي يقدمها الإعلام الآلي لمشروع كهذا.

المسؤول عنها: في حالة مؤسسة صغيرة: مراقب التسيير وتقني في الأعلام الآلي وأعضاء لجنة التوجيه، في حالة مؤسسة كبيرة مهندس في الإعلام الآلي ومدير التخطيط ولجنة التوجيه.

المدة التي تستغرقها: من 3 أيام إلى شهر حسب حجم المؤسسة.

وسيلة تحقيقها: وسائل بشرية(تقنيين ومهندسين في الإعلام الآلي)، وسائل تقنية (تقنيات معالجة المعلومات)، وسائل مادية(من أهمها الكمبيوتر).

ملحق هذه المرحلة: مفهوم برنامج (اكسل) واستعمالاته.

استخدام الأساليب التقنية الحديثة في الإعلام الآلي يعتبر أمرا مهما لأي مشروع وبالأخص لمشروع كالذي نحن بصدده.

1.مفاهيم أساسية مختصرة: من المهم التعرف أولا على بعض المفاهيم:

1.1 تعريف الإعلام الآلي:

الإعلام الآلي هو علم معالجة المعلومات آليا ويهتم أساسا ب: وسائل المعالجة، طرق المعالجة، والحقول التطبيقية، وهو قسمان: قسم العتاد وقسم البرامج.

فقسم العتاد(الكيان المادي): يضم كل ما يعد عتادا من أجزاء الكمبيوتر ومكوناته الميكانيكية والالكترونية وكذلك لواحقه، أما **قسم البرمجيات** فنعني بها مجموعة البرامج التي يعمل من خلالها الكمبيوتر، وهي نوعان:

▪ **برامج تحرر من طرف صانع الآلة:** وتكون هذه البرامج موجهة أساسا لضمان الاستعمال السليم للكمبيوتر وضبط العلاقة بين مختلف أجزائه ومكوناته، ومنها أنظمة التشغيل المختلفة مثل نظام(**windows**).

▪ **برامج تحرر من طرف مستعملي الكمبيوتر:** وهي البرامج والتطبيقات التي يشكلها المستعمل لتحقيق أغراض مختلفة في مجالات متعددة.

2.1 نماذج من بعض نظم المعلومات التي تعتمد على استخدام الإعلام الآلي:

يعرف النظام بأنه مجموعة مترابطة و متجانسة من الموارد والعناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق مجموعة من الأهداف في ظل القيود البيئية المحيطة.

أما نظم المعلومات فهي مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرار في المؤسسة. ومن أهم النظم التي تعتمد على الإعلام الآلي: نظم المعلومات الإدارية.

والتي هي نظام يعتمد على الحاسب الآلي، يقدم المعلومات السابقة والحالية للمديرين في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية واستثنائية من أجل تدعيم العملية الإدارية من حيث التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

2.علاقة لوحة القيادة بأنظمة المعلومات المبنية على استخدام الإعلام الآلي:

هناك علاقة مزدوجة بين كل من لوحات القيادة و أنظمة المعلومات، فمن ناحية توفر لوحة القيادة معلومات إدارية متنوعة تثري أنظمة المعلومات في المؤسسة، ومن ناحية أخرى تستمد لوحة القيادة عدة مزايا من نظم المعلومات الإدارية، منها:

- سهولة الوصول إلى المعلومة بأقل جهد و أسرع وقت.

- إمكانية التخزين الذي يتيح للمستعمل الحصول على أية معلومة يرغب فيها.

- جعل المعلومات في متناول كل العاملين في المؤسسة.

- المعالجة الآلية للمعلومات تجعلها أكثر تنظيما وترتيبا ويسهل استرجاعها.

- إظهار المعلومات للمستعمل على شاشة الحاسوب بشكل جذاب وواضح.

- تسهيل جمع المعلومات لغرض تشكيل المؤشرات في جداول القيادة.

3. كيف نستفيد من الإعلام الآلي في نظام لوحة القيادة؟:

يمكن الاستفادة من الإعلام الآلي من خلال:

المعالجة الآلية للمعلومات المدمجة في الإعلام الآلي: يجب أن يكون لمشروعنا نظام معلوماتي يتميز بما يلي:

- المعالجة الآلية للمعلومات.
- سرعة زمن الإجابة(الوصول إلى المعلومة في أسرع وقت ممكن).
- تخزين المعلومات و لوحات القيادة المعدة سابقا.
- إعطاء خيارات متعددة للحصول على الشكل النهائي للوحة القيادة.
- إمكانية تعديل النظام و مراقبته.

الأدوات المستعملة للمعالجة الآلية: وفقا لحجم المؤسسة يمكن اختيار الأداة المناسبة:

- **حالة مؤسسة صغيرة:** في المؤسسات الصغيرة تعتبر برامج (اكسل) أكثر ملائمة لإعداد لوحة القيادة، فهي تضمن مزايا متعددة نظرا لخاصيتها في تسهيل العمليات الحسابية والمنطقية وإمكانية إجراء التمثيلات البيانية بفضله.

▪ **حالة مؤسسة كبيرة:** في حالة مؤسسة كبيرة نحن بحاجة إلى مهندسين في الإعلام الآلي لوضع برمجية للإعلام الآلي(**un progiciel**) يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- سهولة الحصول على المعطيات و البيانات.
- التحكم في استعمال التكنولوجيات الحديثة.
- تلبية رغبات المستعملين، و عدم تعقيد طريقة الاستعمال.

4.الخطوات العملية لاستعمال الإعلام الآلي في نظام لوحة القيادة:

إذا كانت هذه المؤسسة صغيرة فليس الأمر بهذه الصعوبة إذ إن معظم الإطارات اليوم لهم تكوين في مجال الإعلام الآلي و يمكنهم التعامل مع برامج (اكسل)، أما في مؤسسة كبيرة فإن وضع برنامج لمشروع ما هو أمر في غاية التعقيد وبالغ التكلفة، كما أنه يتطلب ذوي الاختصاص سواء من داخل أو خارج المؤسسة، وتمر عملية إعداد برمجية بعدة مراحل تقنية تسبقها عملية جمع المعلومات و المعطيات المتعلقة بإدارة المؤسسة و يمكن أن نستعمل لذلك مسحا يشمل كل مستعملي لوحات القيادة.

5.خلاصة هذه المرحلة:

يتميز العصر الذي نعيش فيه و الذي تتطور فيه المؤسسات بثورة كبيرة في تكنولوجيا الإعلام الآلي، ومما لاشك فيه أن المعلومة هي أهم لبنة تبنى عليها مختلف الأنظمة في المؤسسة بما فيها نظام لوحات القيادة، غير أن المعلومة الخام ليست ذات أهمية كبيرة إلا إذا تم تنظيمها و تصنيفها ومعالجتها آليا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الإعلام الآلي يعتبر أمثل وسيلة لحفظ المعلومات وتصنيفها وكذا طبعها وإظهارها بشكل جذاب.

من هذا المنطلق فإن إعداد شبكة من لوحات القيادة يتطلب التقنيات المعلوماتية، سواء من خلال إعداده باستعمال برنامج(أكسل) أو إعداد برمجية

كاملة لهذا النظام إذا كانت المؤسسة كبيرة و تحوي عددا كبيرا من لوحات القيادة الموزعة في هيكلها التنظيمي.

الملحق (5)

□

مفهوم برنامج (إكسيل)

1.مفهوم برنامج (اكسل):

يستخدم برنامج (اكسل) لمعالجة البيانات الإحصائية المختلفة في المجالات التعليمية ومجالات أخرى متنوعة، ويستعمل أيضا في إنتاج رسومات بيانية مختلفة الأشكال، ويمكن أن يدرج في هذا البرنامج الصور والخرائط ومربعات النص، مع إجراء عمليات حسابية مختلفة.

2.استعمال برامج(اكسل) لإعداد و طبع جداول القيادة :

في المؤسسات المتوسطة والصغيرة يعتبر استعمال هذا البرنامج ملائم جدا وكاف، فهو يقدم عدة مزايا لنظام جداول القيادة، منها:

- السلاسة في إدخال البيانات في ورقة العمل، مع إمكانية جعلها مرتبة ومتسلسلة.
- استعمال العمليات الحسابية والدوال: يقوم برنامج (اكسل) بإجراء العمليات الحسابية والدوال المختلفة على الأرقام والبيانات المدخلة إلى أوراق العمل(حساب الانحرافات آليا).
- إمكانية إنشاء مختلف التخطيطات والرسوم والصور إضافة إلى الطباعة في (اكسل): حيث يمكن للمستعمل الاختيار بين عدد كبير من التمثيلات البيانية وإضافة العديد من التأثيرات والخصائص عليها.
- إمكانية إنشاء قاعدة بيانات: يمكن أن نستخدم ورقة العمل كقاعدة بيانات متكاملة للمؤسسة، وعليه يمكن تحليلها للحصول على بعض النتائج المتنوعة بسرعة، فضلا عن تحديث بياناتها بصفة دائمة، كما يمكن أن تستعمل

---

[1] المرجع: الغريب زاهر، تعلم بنفسك (اكسل 2000)، دار الكتاب الحديث، بدون دار طبع، بدون رقم طبعة، ص ص: 19-145

لتحوي كل المعلومات التي نحتاج إليها لتشكيل جداول القيادة بما في ذلك المؤشرات.

المرحلة السادسة: دمج لوحات القيادة في قلب التسيير

الهدف من هذه المرحلة: بدء العمل بهذه الأداة بشكل صحيح.

المسؤول عنها: كل مستعملي لوحات القيادة.

المدة التي تستغرقها: مرحلة جس النبض(طرح المسودة)، يمكن أن تستغرق من ثلاثة أيام إلى أسبوع، حسب حجم المؤسسة.

وسيلة تحقيقها: الاجتماعات.

ملحق هذه المرحلة: توجيهات لكل المستعملين للاستعمال الصحيح للوحات القيادة.

كانت أول مرحلة في هذا المشروع الاستراتيجي هي مرحلة دمج لوحات القيادة في التنظيم الداخلي للمؤسسة، أما الآن ومن خلال هذه المرحلة سندمج هذه الأداة وظيفيا في إدارة المؤسسة.

1.الخيارات التقنية:

لاستعمال لوحة القيادة نجد أنفسنا أمام مجموعة من الخيارات:

1.1 استمرارية لوحة القيادة عبر الزمن:

من بين الاحتياطات الواجب الالتزام بها:

- **يجب لجدول القيادة أن يغطي شكلا ثابتا:** من الأفضل أن يحتفظ جدول القيادة بشكله الثابت منذ البداية فليس من الصواب تغيير المؤشرات بشكل مستمر، ذلك لأن التغييرات المتكررة تؤدي إلى غياب التواصل عبر الزمن بين النتائج و بالتالي عدم إمكانية متابعة تطوراتها.

▪ **تأريخ الطبعات المتتالية:** من المهم أن نظهر في الصفحة الأولى من لوحة القيادة التاريخ الموافق لها، لكي يسهل في ما بعد تحليل و مقارنة النتائج و كذلك تصنيف وثائق المؤسسة.

2.1 اندماج المستويات والتناسق العرضي :

انطلاقا من أسفل الهرم التنظيمي (أي من المستوى الأقرب من الميدان) وصعودا للأعلى من الضروري إعداد تجميع و تكتل للمؤشرات، تظهر بعض المؤشرات دائما في مستويين على عكس مؤشرات أخرى لا تظهر إلا في مستوى واحد دون غيره و بالتالي في وثيقة واحدة.

وهناك مؤشرات أخرى يتم تفسيرها وتفكيكها في عدة لوحات قيادة عند المستويات الدنيا فالانسجام العرضي أمر مطلوب لإيجاد التجانس في بطارية المؤشرات بالنسبة لمراكز المسؤولية التي تمثل وظائفا متماثلة.

3.1 الفترة التي يتم التعرض لها في جداول القيادة:

ترغب المؤسسات في متابعة أداء كل شهر و النتائج المتجمعة انطلاقا من بداية السنة.

4.1 الدورية:

بالنسبة لبعض المعطيات (تقارير البيع أو إنتاج ورشة مثلا) فإن لوحة قيادة يومية أو أسبوعية تبدو ممكنة، غير أنه من أجل الحفاظ على تجانس المعلومة في المؤسسة وبالأخذ بعين الاعتبار لفترة الاستحقاقات المهمة (فاتورة نهاية الشهر، الأجور الشهرية...) فإن لوحة القيادة الشهرية هي الأنسب.

5.1 آجال الإصدار:

يجب أن تظهر لوحة القيادة بأسرع وقت ممكن، الوقت الأنسب هو ما بين الخامس والثامن من الشهر.

6.1 انتشار لوحات القيادة:

في البدء، من الأفضل أن يملك المسير لوحة قيادته فقط ليركز على تسيير وحدته فقط، فيما بعد يمكنه الإطلاع على لوحات قيادة أخرى لخلق التواصل والانسجام بين مستويات المؤسسة، فمثلا على مستوى الإدارة العامة هناك أربع مصالح تابعة لها على رأس كل مصلحة مسير نميز أربع خيارات ممكنة هي:

الخيار الأول: كل مسير هو المستقبل الوحيد للوحة قيادته.

الخيار الثاني: تتلقى الإدارة العامة بالإضافة إلى لوحة قيادة خاص بها، ذلك المتعلق بالمصالح الأربعة.

الخيار الثالث: مدراء المصالح الأربعة لهم-بالإضافة إلى لوحات قيادتهم الخاصة-لوحات قيادة بقية المدراء.

الخيار الرابع: كل واحد يملك كل لوحات قيادة البقية.

كل خيار من هذه الخيارات لا يعتبر عادلا، حيث ينجم عنه نموذج اتصالي واحد و سلوكيات مختلفة، غير أنه من الأفضل البدء بالاختيار الأول أو الثاني ثم المرور إلى الاختيار الرابع بمجرد أن تسمح بذلك ثقافة المؤسسة.

2.الخيارات الإستراتيجية:

بعد الخيارات التقنية، نتعرض الآن للخيارات الإستراتيجية:

1.2 تناسق الأداء الكلي من خلال خلق علاقات بين لوحات القيادة المختلفة:

لامركزية لوحات القيادة لا يجب أن تقود إلى مجموعة من النشاطات غير المنظمة والانتهازية، بل يجب أن يتم استنباط أهداف الأنشطة من الرهانات الإستراتيجية للمؤسسة، مع ضمان وجود اتصال بين كل المستويات خاصة بوجود لغة مشتركة هي لغة المؤشرات.

ومن جهة أخرى، يجب وجود تبادل بين المسؤولين بخصوص المعلومات والمؤشرات التي ترد في لوحات قيادتهم لتكون لهم رؤية كلية عن وضعية المؤسسة.

3.الدور الوظيفي للوحات القيادة في المؤسسة:

لإدماج لوحة القيادة في المؤسسة، يجب أن يعرف المستعملون أنهم ليسوا أمام أداة للإطلاع على الوضعية الحالية و السابقة من خلال حساب الانحرافات فحسب، بل يجب أن يدركوا أدوارها المتعددة، والمتمثلة في:

- الإعلام المسبق عن الاختلالات: بحيث لجدول القيادة دور إخطاري يعلم عن التجاوزات التي يمكن أن تحدث، فهو يساعد على كشف و فحص الأخطاء و محاولة تفاديها من خلال قياس المؤشرات المادية.
- قياس الأداء الكلي، و الأداء التنفيذي.
- اتخاذ القرار و التواصل مع بين مختلف المسؤولين.
- التزويد بالمعلومات المختلفة.
- التحفيز و تطوير الكفاءات.

4.الطريقة العملية لدمج لوحات القيادة في المؤسسة:

يأتي دور لوحات القيادة انطلاقا من وظائفها المتعددة، و من أجل أن تصبح هذه الأداة وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها يجب أن يكون استعماله سهلا، لمج هذه الأداة في المؤسسة يتم إتباع الخطوات التالية:

- **نشر أول مسودة:**

قبل البدء بالعمل بلوحة القيادة لأول مرة، نقوم بشبه محاكاة، أي إعداد لوحة قيادة بمعطيات سابقة، والهدف من هذا الاختبار هو:

- تحسين هذه الوثيقة باستعمالها في ظروف أقرب للواقع، قبل استعمالها مباشرة.
- المناقشة–خلال طرح هذه المسودة في المؤسسة–للشكل والمحتوى النهائيين لجدول القيادة.

المسؤول عن هذه المسودة هو مدير التخطيط أو مراقب التسيير.

⌘ نتائج الاختبـــار:

نقوم بجمع الآراء والاقتراحات من الإطارات المسؤولة عن إعداد لوحة القيادة، من أجل التأكد من أن :

- كل واحد منهم يقوم بإعداد المؤشرات التي تترجم مهامه، ويملك المعلومات الضرورية.
- من أنه لا يوجد نقص في المؤشرات الهامة، وأنها تقيم كل الأداء في المؤسسة.

⌘ قواعد الاستعمـــال:

يتم تحضير وثيقة مختصرة يشرح فيها كيفية استعمال لوحات القيادة، وكيف يمكن الانتفاع بها لأقصى درجة، ويتم إرسالها للمسؤولين(لاحظ الملحق)، مدير التخطيط هو المسؤول عن إعدادها.

⌘ تحليل النتائج من خلال الاجتماعات:

هناك عدة اجتماعات يجب أن تتم و يكون موضوعها تحليل نتائج لوحات القيادة:

- اجتماع شهري بين مدير المؤسسة و مديري المصالح والأقسام، يتم فيه مناقشة لوحات قيادة الإدارة العامة و جداول قيادة الإدارات الوظيفية والتنفيذية.

وعلى أساس التحليلات يتم تقييم الوضعية الحالية لتسيير المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة، و تقديم النصائح و التوجيهات اللازمة للسير الحسن.

- اجتماع شهري بين كل مدير مصلحة ومرؤوسيه في المصلحة والتناقش حول لوحة قيادة القسم: ما تم تحقيقه، ما لم يتم بلوغه، وما تم التقصير فيه، والإجراءات المصححة في هذه الحالة.
- اجتماع أسبوعي بين المسؤول في المصلحة ومرؤوسيه من أجل الاتفاق حول الملفات الجارية، وتقييم الاحتياجات و تحديد الأولويات(التسيير العادي).
- اجتماع يومي (بضع دقائق يوميا) في الورشة بين رئيس الورشة وعمال الميدان للسهر على حسن سير العمل (حالة الآلات، الصيانة، الغيابات...)

يتم الاجتماعان الأول والثاني بحضور مراقب التسيير أو مدير التخطيط، ويقوم بتحضيرها ويعلم الجميع بموعدها و جدول أعمالها، ويراقب تطبيق النتائج الواردة فيها.

يجب أن يكون الاجتماع فعالا و ينتهي بتشكيل قائمة النشاطات التي سيتم الشروع فيها، كما أنه فرصة للتكوين إذ أنها تثري الوظيفة الاقتصادية للمسيرين و قابليتهم على الاتصال و اتخاذ القرار.

5.خلاصة المرحلة:

تعتبر هذه المرحلة المنتهى الذي نود بلوغه من خلال المرور بكل المراحل السابقة، إن امتلاك لوحة قيادة لكل مسؤول أو مدير إدارة هو ليس هدفا بحد ذاته، بل هو وسيلة لجعل هذا المسؤول: يتنبأ، يتخذ القرار، يتواصل مع الآخرين، يراقب، يتخذ الإجراءات التصحيحية.

الملحق (6)

كيف تستعمل لوحة قيادتك؟

بمجرد أن تحصل على لوحة قيادتك:

✍ تأملها جيدا ولاحظ النتائج التي تكشفها وركز على الانحرافات غير الملائمة.

✍ لا تتخذ أي تقدير أو قرار مسبق.

✍ ابعث نسخة منها إلى مرؤوسيك، ودع كل واحد منهم يطلع عليها بشكل فردي.

✍ بعد التأكد من إطلاع مرؤوسيك عليها، اجتمع بهم وحاول استدراجهم للتعبير عم آرائهم بخصوص النتائج.

✍ في حالة وجود انحرافات غير ملائمة، لا تكثر من اللوم، ولا تحمل أحدا بعينه سبب الخطأ، بل حاول إفهامهم أنهم يشتركون جميعهم فيه وعليهم تجنبه في المرحلة القادمة.

✍ اجعل مرؤوسيك يعتادون على الإطلاع على لوحة قيادة القسم الذي يعملون فيه حتى يتعودوا عليه، وفي سبيل ذلك اجعل له ملصقا على باب أو جدار مكتب إدارتك.

✍ اجعل المؤشرات اللغة المشتركة بينك وبين مرؤوسيك وبين مسؤولي بقية الأقسام.

✍ حاول الحصول على لوحات قيادة بقية الأقسام للإطلاع عليها وتحليلها لإيجاد العلاقة بينها وبين لوحة قيادتك (أي العلاقة بين المؤشرات من حيث الأثر والتأثير).

✍ إذا كانت لوحة قيادة إدارتك تعكس أفضل النتائج، فلا بأس من إرسال بطاقات تهنئة لكل العاملين في القسم، كما يمكنك دعوتهم لحفل بسيط تثني فيه على مجهوداتهم.

✍ أما إذا عكست لوحة القيادة تقهقرا في وضعية المؤسسة يجب الاجتماع بالمرؤوسين وتحسيسهم بالمسؤولية، وبضرورة معالجة الوضع الراهن.

✍ شجع مرؤوسيك على أن يضع كل واحد منهم لوحة جدول قيادة خاص به لتقييم أدائه وتوجيه نشاطاته مهما كان حجم مسؤولياته صغيرا.

المرحلة السابعة: تقييم فعالية نظام لوحات القيادة

الهدف من هذه المرحلة: التعديل الدائم لنظام لوحات القيادة

المسؤول عنها: مدير التخطيط أو مراقب التسيير.

المدة التي تستغرقها: من أسبوع إلى شهر (حسب حجم المؤسسة).

وسيلة تحقيقها: المقابلة.

ملحق هذه المرحلة: مفهوم المقابلة و أنواعها.

من المهم التأكد من ملائمة النظام الذي تم تطبيقه على المؤسسة بشكل مستمر، غير أننا من أجل إدراك درجة تحقيقه لأهدافه و تلبيته لتطلعات مستعمليه يجب أن ننتظر مدة زمنية كافية لنحكم على فعاليته و جدواه.

1.لماذا يجب تقييم نظام لوحات القيادة؟

في البدء يجب تحديد الأهداف من وراء التقييم لكي لا نخلق أي حساسية لدى مستعملي لوحات القيادة و هي:

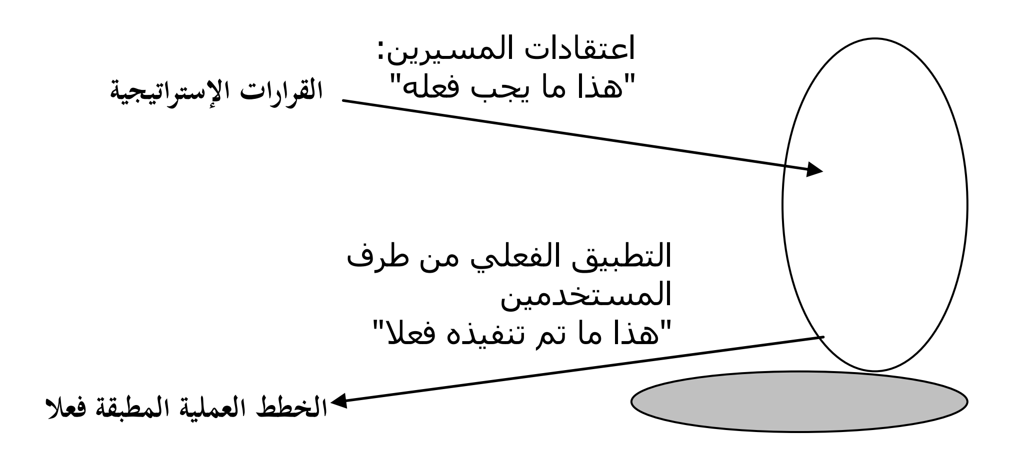
- معرفة مدى تلاؤم النتائج مع أهداف المشروع المحددة سلفا.
- تقييم درجة ملائمة القياسات المنتقاة مع أهداف المؤسسة.
- تقييم طريقة دمج لوحات القيادة في كل أقسام ومصالح المؤسسة.

- معرفة مدى تكيف الأجراء والإطارات مع هذه الأداة الإدارية.
- ملاحظة أثر هذا المشروع على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

2. التقييم هو مرآة لانتشار الإستراتيجية في المؤسسة:

تقييم نظام من لوحات القيادة يعد بمثابة مرآة عاكسة لتطبيق إستراتيجية المؤسسة.على اعتبار أن لوحة القيادة أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية.

الشكل(32): التقييم كمرآة للتطبيق الجيد للاستراتيجية[1]



3.مراحل عملية التقييم والمراقبة:

يمكن أن نجمل مراحل المراقبة في ما يلي:

1.3 تحديد المرجعية:

قبل البدء بالمراقبة علينا تشكيل مرجعية لهذا النظام في شكل مجموعة من المعايير التي تعبر عما كان منتظرا من لوحات القيادة أي أهدافها، والمسؤول

[1] Source : Patrick Iribarne ; les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003; p : 190

عن هذا هو مدير التخطيط أو مدير المؤسسة، علما أن تحديد خمسة أو ستة معايير معبرة عن الأهداف هو أمر كاف.

2.3 تجميع المعلومات:

بعد تحديد المعايير المراد تقييم درجة تحقيقها، نقوم بجمع المعلومات عنها.

3.3 التقييم :

يحاول مدير التخطيط تقييم هذا المشروع باستعماله لتقنية المقابلة الشخصية مع المستعملين(لاحظ الملحق في نهاية المرحلة)، ويلجأ تحديدا لتقنية ترابط الكلمات المراقبة، حيث يعرض عليهم المعايير المرجعية المحددة سلفا ويطلب منهم تنقيطها من 0 إلى 3 بحيث:

"0" : يعني أن المستعملين جد مستاءون (بخصوص معيار التقييم)

"1" : يعني أن المستعملين غير راضين.

"2" : يعني أن المستعملين راضين.

"3" : يعني أن المستعملين راضين جدا.

بعد أن ننتهي من هذه العملية يمكن أن نختار بين:

- تمثيل النتائج على مخطط قطبي.
- حساب مجموع النقط: كلما كان المجموع كبيرا كلما يعني ذلك أن المعايير تم تحقيقها.

4.3 تحليل النتائج:

نتيجة المراقبة يجب أن تقود إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- أين نحن اليوم؟
- ما هو مدى تطورنا منذ آخر تقييم؟

- ✷ ما الذي يجب فعله لإثراء وتحسين النظام؟

كما أن المراقبة يجب أن تكشف عن عنصرين رئيسيين هما:

- ✷ **درجة ثقة المستعملين تجاه النظام:** حيث يجب أن نتأكد من أن جدول القيادة مستعمل بشكل جيد من طرف المستعملين.
- ✷ **ما الذي جلبه هذا النظام؟:** يتم مقارنة نقاط قوة وضعف النظام في فترة سابقة مع نقاط قوة وضعف النظام الحالية لمعرفة التطور المحقق وملائمة النشاطات التي تمت سابقا.

بعد أن يتم هذا التحليل، نقوم بتحديد النشاطات المصححة الجديدة للمشروع ككل.

4.خلاصة هذه المرحلة:

تقييم فعالية النظام هدفها التأكد من أن مفاتيح النجاح تم اختيارها بعناية لتوافق طبيعة وأهداف المنظمة، وبأنها ستؤدي إلى تحقيق النتائج المقدرة سابقا، مرحلة المراقبة هي عملية تستمر مع نظام لوحات القيادة، إذ من شأنها تعديل هذا النظام وتصحيحه وتطويره، يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى مستشار خارجي من أجل المراقبة كما يمكن أن يقوم بذلك مدير التخطيط في مؤسسة كبيرة، أو مراقب التسيير في حالة مؤسسة متوسطة أو صغيرة.

الملحق (7)

مفهوم المقابلة[1]

المقابلة من أهم مصادر المعلومات لأن الباحث يستطيع الحصول على المعلومات ودراسة الانفعالات والتعبيرات النفسية للمفحوصين.

1. **إجراءات المقابلة:**

- **الإعداد للمقابلة:** يتم الإعداد للمقابلة من خلال: تحديد أهدافها، وتحديد الأفراد الذين سيقابلهم الباحث، تحديد أسئلة المقابلة وتحضير زمان ومكان المقابلة.
- **تنفيذ المقابلة:** بعد التدريب على تنفيذ المقابلات، يبدأ التنفيذ الفعلي، بحيث يبدأ الباحث مقابلاته مع المجتمع الأصلي، وتتم هذه المقابلات كما يلي:

– البدء بحديث مشوق غير متكلف، وتوضيح أهداف المقابلة ودور المفحوص.

– إقامة علاقة إنسانية حميمة بين الباحث والمفحوصين لتشجيعهم على الإجابة.

– البدء بمناقشة الموضوعات المحايدة التي لا تسبب انفعالا لدى المفحوصين، ثم الانتقال التدريجي نحو الموضوعات ذات الطابع الانفعالي الخاص.

– صياغة الأسئلة بشكل واضح، مع شرحها إذا كانت غير واضحة.

– إعطاء الوقت الكافي للإجابة، مع الإصغاء للمفحوص والقيام بحركات تشجعه على مواصلة حديثه وتوجيهه نحو الالتزام بالسؤال وحصر الحديث نحو ما يريده.

---

[1] المرجع:ذوقان عبيدات و سهيلة أبو السميد، البحث العلمي، دار الفكر، عمان، ط1، 2002، ص ص: 71-75

- لا يجب للباحث أن يقوم بأي تصرفات تظهر دهشته لسماع معلومات معينة أو استنكاره لموقف معين لكي لا يبالغ المفحوص في تصوير المواقف، مع عدم إحراجه و توجيه أسئلة هجومية إليه لتجنب إفساد جو المقابلة.

- تسجيل المقابلة (كتابيا أو بالمسجل الصوتي).

2.أشكال المقابلة:

يمكن أن تكون المقابلة فردية أو جماعية، عفوية أو متعمقة، حرة أو مقيدة بمجموعة من الأسئلة.

وبحسب أهدافها نميز بين المقابلة المسحية التي تهدف للحصول على المعلومات والآراء، والمقابلة من أجل دراسة الاتجاهات كما في البحوث الكمية.

الفصل الثالث

لوحة قيادة أهم الوظائف في المؤسسة

من غير الممكن أن نضع تصميما موحدا للوحات القيادة بحيث يكون صالحا لكل المؤسسات لأن أولوياتها تختلف في ما بينها، وتتغير بتغير الأزمنة والأمكنة والظروف والمتغيرات في البيئة.وعلى هذا الأساس فإن متابعة مؤشرات معينة في مؤسسة ما قد يكون مهما لها إن كانت تتوافق مع أهدافها الإستراتيجية وإمكاناتها وما ترغب في الوصول إليه و قد ينجح تسيير المؤسسة بفضل لوحة قيادة تحوي هذه المؤشرات، لكن نفس المؤشرات يمكنها أن لا تعود بالنفع على مؤسسة أخرى نظرا لاختلاف الوضعيات و الوسائل و الأهداف قي ما بين المؤسسات.

ما نريد الوصول إليه، هو أننا لا نضع في هذا الفصل التصميمات النهائية للوحات القيادة والتي يجب أن تكون بالضرورة هي نفسها في كل المؤسسات بنفس المؤشرات وبنفس الأشكال، لكن نحاول مساعدة الباحث على طريقة تصميم هذه الأداة ونقرب له مفهومها، ومن جهة أخرى نعرض على المسيرين نماذجا من أهم المؤشرات التي يمكنهم اختيار المناسب منها لمؤسستهم.

1.لوحة قيادة الوظيفة المالية

الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، ولا يمكن الاستغناء عنها مهما كان حجم المؤسسة صغيرا، ذلك أن المال في المؤسسة بمثابة الدم في جسم الإنسان.

1.1 مفاهيم عامة عن الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية هي المحرك الحيوي للمؤسسة، فهي توضح كم يلزم من أموال، ولماذا؟ ومتى؟ ولأي غرض؟ وكيف يتم توفيرها؟ ويشمل مجال الإدارة

المالية القرارات التشغيلية مثل إدارة النقدية و التمويل القصير والمتوسط والطويل، تقويم الأداء المالي للمؤسسة، فهي إذن المسؤولة عن أنشطة التمويل والاستثمار والتصرف في العائد.وتتصل الوظيفة المالية مباشرة بالإدارة العليا، أما التنظيم الداخلي لها يقسم حسب النشاط وغالبا ما يقسم النشاط إلى: النشاط المحاسبي والنشاط المالي.

تشمل مهام هذه الإدارة ما يلي:

« تحليل احتياجات المنظمة (المؤسسة) من أموال لازمة مستقبلا وتحديد استخداماتها: تتحدد هذه الاحتياجات من خلال الموازنات التقديرية ومجالات استخدامها هي:

- **الأصول الثابتة**: وتشمل المباني والآلات والمعدات والأثاث...، وهي غير قابلة للتداول أثناء السنة المالية ويعاد تقديرها في كل سنة مالية.

- **رأس المال العامل**: وهو السيولة النقدية المتوفرة لدى المؤسسة لمواجهة التزاماتها.

- **الأصول المتداولة:** هي الأصول التي تحول في فترة وجيزة إلى نقدية مثل البضائع وأورق القبض والديون قصيرة الأجل.

« **مصدر الأموال اللازمة لتغطية احتياجات المنظمة:** من هذه المصادر

- **التمويل الداخلي**، مثل: بيع الأصول المتداولة، إصدار الأسهم والسندات...

- **التمويل الخارجي:** الحصول على قروض.

« **التخطيط لاستثمار الأموال:** أي إعادة النظر في الاستفادة من الأموال الزائدة عن الحاجات الحالية للمؤسسة، وذلك من خلال استثمارها.

- **التخطيط في مجال تحديد الأرباح وتوزيعها:** حيث يتم تحديد سياسات توزيع الأرباح من دون الإضرار بمصلحة المؤسسة.
- **المتابعة اليومية:** لتحركات المقبوضات والمدفوعات من خلال رصيد الخزينة.
- **الرقابة المالية:** وهي التي تمارس منة خلال التحليل المالي والتحليل المحاسبي.

2.1 لوحة قيادة الإدارة المالية:

تعرض الكثير من المراجع مؤشرات مالية مختلفة، غير أنه لا يجب انتقاء إلا تلك التي لها دلالة بالنسبة لتسيير المؤسسة المعنية، بعض من هذه المؤشرات يمكن أن تتطور بسرعة فتكون جزء من لوحة القيادة، وتظهر بشكل مستمر ويومي، والبعض الآخر من المؤشرات تتميز بكونها ثابتة نسبيا فتوضع مرة أو مرتين في السنة، وهي المؤشرات التي تعكس البنية المالية طويلة الأجل أو بنية الملكية للمؤسسة، وعلى هذا الأساس فالجمع بين النوعين مهم.

يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من المؤشرات:

أولا: مؤشرات مالية خاصة: وهي التي تترجم الصحة المالية الكلية للمؤسسة، وتقوم الإدارة المالية بمتابعتها لصالح الإدارة العامة، يمكن حسابها انطلاقا من:

- **حساب النتائج:** تستقبل حسابات النتائج أرصدة حسابات النفقات في طرفها الأيمن وأرصدة حسابات الإيرادات في طرفها الأيسر، وبفضل جدول حسابات النتائج نحصل على المؤشرات التالية:
  - الهامش الإجمالي
  - القيمة المضافة

- نتيجة الاستغلال
- نتيجة خارج الاستغلال
- نتيجة الدورة

▪ **الميزانية المالية:** تعطي الوضعية المالية للمؤسسة لفترة محددة، وتعكس البنية المالية لها من خلال عرض ما لها وما عليها أي الاستخدامات والموارد، من خلالها يمكن أن نحصل على المؤشرات التالية:

- رأس المال العامل الدائم=الأموال الدائمة–الأصول الثابتة=الأصول المتداولة –ديون قصير ة الأجل.
- رأس المال العامل الخاص=الأموال الخاصة–الأصول الثابتة=الأصول المتداولة–الديون.
- رأس المال العامل الأجنبي: مجموع الديون(القصيرة و الطويلة الأجل).
- رأس المال العامل الإجمالي= مجموع الأصول المتداولة.
- نسبة قابلية التسديد= مجموع الديون/مجموع الأصول
- نسبة سيولة الأصول= أصول متداولة/مجموع الأصول
- معدل التمويل الدائم= الأموال الدائمة/الأصول الثابتة.

▪ **حساب النتائج والميزانية المالية:** يمكن الحصول على بعض المؤشرات المالية انطلاقا من جدول حسابات النتائج و الميزانية المالية معا، مثلا:

- المردودية المالية =النتيجة الصافية/مجموع الأصول
- المردودية الاقتصادية =النتيجة الصافية/مجموع الأصول
- المردودية التجارية= النتيجة الصافية/رقم الأعمال
- دوران رؤوس الأموال= رقم الأعمال السنوي/رؤوس الأموال الخاصة.

نلاحظ أن هذا النوع من المؤشرات يوفر معلومات لا يمكن تقديرها إلا في نهاية السنة، لذلك يتجه هذا النوع من المؤشرات نحو الإدارة العامة للمؤسسة، لأنها تعبر عن المركز المالي للمؤسسة وتوازنها المالي على مدار سنة كاملة.

ثانيا: مؤشرات مالية ترتبط بعمليات التسيير المباشرة التي تمارسها الإدارة المالية، والتي تكون مسؤولة عنها تجاه الإدارة العامة للمؤسسة ، منها:

- حجم المبالغ المقترضة.
- حجم المنتوجات المالية.
- معدل التكاليف المالية المتوسطة=التكاليف المالية الصافية/رقم الأعمال.
- المهلة الوسيطية للعملاء=[(العملاء+أوراق القبض)/مبيعات الفصل الأخير]×90 يوما
- المهلة الوسيطية للموردين=[(الموردون+أوراق الدفع)/مشتريات الفصل الأخير]×90 يوما

ثالثا: مؤشرات التسيير العام للإدارة: من أهم مؤشراته

- **التكلفة الكلية للإدارة المالية ووفقا لكل وظيفة:** المحاسبة، تسيير الخزينة، الدراسات المالية الجباية....
- **مؤشرات الإنتاجية:** مثل: عدد الفواتير المعالجة، عدد الوثائق المحاسبية...

إذن تهتم هذه المؤشرات بقياس مردودية نشاط المصلحة المالية ويمكن أن يتم ذلك بمقارنتها مع مبالغ المصاريف المالية مع رقم المبيعات ومتابعة تطور هذه النسبة.

ومما لا شك فيه أن الوظيفة المالية تتمتع بمكانه هامة في المؤسسة، لذلك من الأفضل أن يتم إعداد لوحة قيادة بشكل دوري وعلى فترات قصيرة، ولا بأس

من أن يضع المدير المالي أو مساعد له لوحة قيادة يومية تظهر فيه الوضعية المالية اليومية للمؤسسة(حالة الخزينة)، على أن تكون لوحة القيادة الشهرية هي الأكثر أهمية واستمرارية.

2. لوحة قيادة إدارة الشراء والتخزين

وظيفتي الشراء والتخزين لا تقلان قدرا عن أي وظيفة أخرى، لذلك نحتاج من أجل تسييرها وإدارتها بشكل جيد إلى جدول قيادة خاص بها.

1.2 مفاهيم عامة عن وظيفة الشراء:

وظيفة الشراء هي كل الأنشطة الخاصة بالمعاملات أو التبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية لتلبية الحاجة كما تطلبها الجهات المستخدمة وفقا لإجراءات محددة، وتتضمن وظيفة الشراء الأنشطة التالية بالترتيب:

توصيف الحاجات، وضع برامج الشراء، الاتصال بالموردين، إصدار أوامر التوريد، مراجعة الفواتير وتسوية المستحقات، متابعة التوريد.

وتعتبر إدارة المشتريات هي إحدى الإدارات المتصلة مباشرة بالإدارة العليا، نظرا لاستقلاليتها باتخاذ بعض القرارات المرتبطة بمجالات مهمتها و لمساهمتها المباشرة في تحقيق الأرباح، التنظيم الداخلي لهذه الوظيفة يمكن أن يكون سلعيا أو جغرافيا أو عل أساس مصادر التوريد، أو وفقا للتخصص(تعيين مسؤولين عن المهام التالية: بحوث الشراء، الأعمال المكتبية و السجلات، الشراء، المتابعة...).

من مهام هذه الإدارة ما يلي:

- **إجراءات الشراء:** عملية الشراء تتطلب الخطوات التالية:
  - توصيف الحاجات(إعداد وصف تفصيلي للاحتياجات).
  - اختيار الموردين.

- إصدار أوامر التوريد و إرسالها للمورد الذي تم اختياره.
- متابعة عملية الشراء.
- الاستلام وفحص المشتريات.
- مراجعة الفواتير وتجميعها في السجلات.

◄ **الأصول العلمية للشراء:** الأسلوب العلمي لعملية الشراء يتطلب:

- **الشراء بالجودة المناسبة:** يقصد بالجودة المناسبة مدى ملائمة الصنف أو المادة للقيام بالوظيفة التي اشتريت من أجلها.
- **الشراء بالكمية المناسبة:** من الخطأ الشراء بكميات قليلة أ بكميات كبيرة لأنه في الحالتين سيؤثر ذلك سلبا على تكاليف الشراء.
- **الشراء بالسعر المناسب:** السعر الملائم هو ذلك السعر الذي يجعل كلا من البائع والمشتري يقبلانه.
- **الشراء في الوقت المناسب:** من المهم اختيار السياسة المناسبة من أجل الشراء في الوقت المناسب (سياسة الشراء عند الحاجة، سياسة الشراء المقدم، سياسة الشراء لأجل المضاربة).

2.2 وظيفة التخزين:

هي الإدارة التي تتولى بذل الجهود للاحتفاظ بالأصناف والعمل على بقاء تلك الأصناف على حالتها لحين طلبها لاستخدامها، أما المخزون فهو تلك المواد والأجزاء والفضلات والنفايات والسلع الجاهزة التي تحتفظ بها المنظمة.

ويمكن أن ترتبط وظيفة التخزين بوظيفة الإنتاج أو الإدارة المالية، لكنها غالبا ما ترتبط بإدارة الشراء، أما في المؤسسات الكبرى يمكن أن تكون إدارة مستقلة عن بقية الإدارات.

وتقوم إدارة المخازن بمجموعة من الوظائف أهمها:

- توفير النفقات من خلال الاحتفاظ بأقل ما يمكن من مواد في المخازن، والحفاظ على المخزون من التلف أو الفقدان.
- استلام المواد.
- فحص وتفتيش المواد لضمان سلامتها.
- توصيف وتنويع المخزون.
- صرف المخزون وتسليمه للأقسام التي تتوجه بطلبيات رسمية لإدارة المخازن.
- **الرقابة على المخزون:** ونعني بها الرقابة على أرصدة المخزون ومع انسجامها مع حاجات الزبون، ومراقبة كيفية صدور أوامر الشراء ووقت إصدارها.

3.2 لوحة قيادة إدارة المشتريات و المخازن:

من المهم أن يوجد في المؤسسة: لوحة قيادة لإدارة المشتريات و أخرى لإدارة المخازن، وثالثة كلية لإدارة المشتريات والتخزين معا.

فبالنسبة للوحة قيادة إدارة المشتريات فإنه إذا كانت عمليات الشراء مقسمة وفقا لنوع المشتريات (مواد أولية، منتوجات نصف مصنعة، منتوجات تامة...) من المهم أن يكون لكل رئيس قسم معني بنوع معين من المشتريات جدول قيادة، وفي النهاية يتم تشكيل لوحة قيادة كلية لإدارة المشتريات.

أما بالنسبة للوحة قيادة إدارة التخزين فيمكن أن تكون خلاصة لوحات قيادة أمناء المخازن إذ يجب أن يملك كل أمين مخزن لوحة قيادة خاصة به.

بعد إعداد لوحة قيادة المشتريات والتخزين يمكن إعداد لوحة قيادة كلية لإدارة الشراء والتخزين، إذا كان لهذه الإدارة مصالح وظيفية (الدراسات، التسويق...) فإن هذه المصالح بحاجة إلى لوحة قيادة خاصة بها.

وفي ما يلي نعرض أهم المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة إدارة الشراء والتخزين والتي يمكن تصنيفها إلى:

⌘ **مؤشرات تتعلق بنشاط الإدارة:**

- الكمية المشتراة.
- عدد الموردين.
- عدد الزيارات للموردين.
- عدد الزيارات إلى الموردين.
- عدد المناقصات.
- عدد الطلبيات.
- عدد المخازن المتوفرة.

⌘ **مؤشرات تتعلق بالمواد المخزنة و المشتراة**

- المواد المخزنة (بالقيمة والعدد).
- حركة المواد(المدخلات والمخرجات من المواد المخزنة).
- قيمة المشتريات لكل قسم، لكل مورد.

⌘ **مؤشرات تتعلق بتكلفة الإدارة**

- التكلفة الكلية للمصلحة.
- تكلفة معالجة الطلبية، تكلفة الطلبية.
- تكلفة التخزين.

- تكاليف أمناء المخازن.
- تكاليف رجال الشراء.
- تكاليف المخازن.
- تكلفة النقل إلى المخازن.

⌘ **مؤشرات تتعلق بفعالية وإنتاجية القسم:**

- تكلفة المشتريات / رقم الأعمال
- تكلفة التخزين / رقم الأعمال
- المبالغ المقتصدة (الخصومات).
- عدد النزاعات مع الموردين.
- الأجل المتوسط لمعالجة الطلبية.
- انقطاع المخزون.

الجدول الموالي يوضح مثال عن لوحة قيادة أمين مخزن:

الجدول(25) : لوحة قيادة رئيس مخزن

م	قسم المشتريات/التموين المسؤول المعني: رئيس المخزن الدورية: يومية
1 2 3 4 5	العمال الحاضرون الاستقبالات من المواد عدد الناقلات عدد تأشيرات الدخول عدد تأشيرات الخروج
6 7 8	التنبؤات للغد الكمية المنتظرة من المواد المساحات المتوفرة الناقلات
9 10	العمال الذين تم استقطابهم للغد ملاحظات

وفي ما يلي لوحة قيادة رئيس المشتريات

الجدول(26) : لوحة قيادة رئيس المشتريات

<table>
<tr><td colspan="5">م
قسم المشتريات/التموينات
المسؤول المعني: رئيس قسم المشتريات
الدورية: كل أربع أسابيع</td></tr>
<tr><th>المؤشرات</th><th>لهذه الفترة</th><th>التقديري</th><th>المتوسط</th><th>التراكم</th></tr>
<tr><td>• المناقصات العاجلة
• عدد الفاتورات المعالجة
• قيمة الفواتير المستقبلة
• قيمة الفواتير الواجب دفعها
• استحقاقات سابقة يجب دفعها
• سعر التكلفة لكل طلبية
• قيمة الخصومات المحصل عليها
• نسبة الطلبيات المستعجلة
• نسبة الطلبيات المتأخرة
• عدد مرات التأخير في التسليم
• نسبة الطلبيات غير المسواة
• معدل النوعية
• عدد زيارات الموردين
• عدد المستخدمين</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5"></td></tr>
</table>

3.لوحة قيادة إدارة الإنتاج

1.3 مفاهيم عامة عن إدارة الإنتاج:

الإنتاج هو المصدر الرئيسي للمردودية، وقد تطورت هذه الوظيفة بشكل ملموس. وتعرف وظيفة الإنتاج بأنها مجموعة من الأنشطة اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة على العملية التحويلية بحيث:

⌘ **التصميم** هو مجموعة من القرارات الإستراتيجية والتكتيكية الخاصة باختيار الطريقة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات مع ابتكار طرق في عملية التحويل.

⌘ **التشغيل** هو مجموعة القرارات التي تعطي للعملية التحويلية الصيغة الحركية و هي تتركز أساسا في عملية التخطيط بأبعادها الزمنية المختلفة.

⌘ **الرقابة:** التأكد من أن التشغيل الفعلي يتم حسب الخطة الموضوعة مع اتخاذ إجراءات مصححة.

أما عن تنظيم وظيفة الإنتاج ففي المؤسسات خاصة الصناعية تعطى هذه الوظيفة سلطة تنفيذية مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا، أما التنظيم الداخلي لها يمكن أن يقسم بحسب الوظائف إلى: قسم التصميم، قسم التشغيل، قسم الرقابة، ويعين على رأس كل قسم مدير إنتاج أو نائب مدير تقني. ويمكن حصر مهام وظيفة الإنتاج في:

⌘ تحديد موقع الإنتاج و اختياره بعناية و بدراسة مسبقة.

⌘ إدارة الإنتاجية من خلال:

- **قياس الإنتاجية:** الإنتاجية الكلية=إجمالي المخرجات/إجمالي المدخلات
- **تحليل الإنتاجية:** أي تفهم طبيعة القيم المحصل عليها و تحليلها.
- **تحسين الإنتاجية:** من خلال البحث والتطوير.

⌘ **التنبؤ بالطلب:** وهو تقدير مستوى الطلب على منتوج معين من أجل تخطيط ومراقبة الإنتاج.

⌘ **تصميم المنتج:** تهدف عملية تصميم المنتج إلى إيجاد قبول لدى المستهلك للسلعة .

⌘ **تخطيط الإنتاج:** وهو تحديد الأهداف النهائية والجزئية التي تسعى المنظمة لبلوغها في مجال الإنتاج مع تحديد الإمكانات والموارد وخطة العمل اللازمة والفترة اللازمة لتتبع العمليات وإنهاء الأعمال.

⌘ **الرقابة على الإنتاج:** تتم الرقابة من خلال متابعة تنفيذ أوامر الإنتاج ومراقبة الطاقة الإنتاجية وتحديد المواصفات والمعايير الضرورية للتأكد من موافقة الخطط الموضوعة سابقا.

2.3 لوحة قيادة إدارة الإنتاج:

يملك مدير الإنتاج لوحة قيادة تعبر عن الأداء الكلي لإدارته، وهي خلاصة للوحات قيادة مدراء الإنتاج (رؤساء الورشات) أي من الممكن أن يكون لكل رئيس ورشة لوحة قيادة خاصة به، وإذا استندنا إلى التنظيم الداخلي للإدارة والذي يعتمد على وجود ثلاثة أنشطة هي: التصميم، التشغيل والرقابة، فإننا نوكل لكل مسؤول نشاط من هذه النشاطات ويكون له لوحة قيادة خاصة به. وفيما يلي سنعرض تصميما للوحة قيادة إدارة الإنتاج.

الجدول(27): لوحة قيادة إدارة الإنتاج

المؤشرات	الشهر(ش)			تحقيقات الشهر السابق (ش-1)	تحقيقات الشهر قبل السابق (ش-2)
	المحقق	الهدف	الانحراف		
مؤشرات تتعلق بالإنتاج: - إنتاج الفترة - المخزون من المنتجات. - مستوى الجودة=الفضلات/الكمية المنتجة. - الكميات المباعة/الكميات المنتجة.					

مؤشرات تتعلق بتكاليف الإنتاج: - تكاليف الإنتاج الكلية. - تكاليف الإنتاج لكل مصنع. - تجزئة تكاليف الانتاج إلى:تكلفة العمال، تكلفة المواد تكلفة الطاقة، تكاليف أخرى - سعر التكلفة لكل منتوج. - مجموع التكاليف الثابتة. - مجموع تكاليف الإنتاج المتغيرة. - التكلفة الوحدوية للإنتاج الكلي=نفقات الإنتاج/عدد السلع المنتجة.					
مؤشرات الإنتاجية: - إنتاجية المستخدم=عدد السلع					

					المنتجة/ساعات الإنتاج. - إنتاجية الآلات=عدد الوحدات المنتجة/عدد الآلات المتجانسة. مؤشرات الاستهلاك: - المواد المستهلكة/الوحدات المنتجة - الطاقة المستهلكة/الوحدات المنتجة. مؤشرات استعمال الإمكانات: - درجة توظيف المستخدم=ساعات الإنتاج/الساعات مدفوعة الأجر - معدل توظيف الآلات=الإنتاج الحقيقي /الطاقة الإنتاجية.

4.لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية

العنصر البشري هو الأكثر أهمية من بين عناصر الإنتاج الأخرى، لذا بدأ في السنوات الأخيرة التركيز عليه منذ لحظة دخوله إلى المنظمة وحتى لحظة خروجه، من خلال هذا المبحث نتعرف أولا على مفهوم إدارة الموارد البشرية ثم نعرض نماذجا من المؤشرات ممكنة الورود في جدول قيادتها.

1.4 مفاهيم عامة عن إدارة الموارد البشرية:

ظهرت هذه الوظيفة بمسميات مختلفة، منها: إدارة المستخدمين (تهتم بمشاكل الأجور والحماية الاجتماعية...) ثم تسيير المستخدمين (بالإضافة للوظائف السابقة تضاف وظائف أخرى كالترقية والإدماج والتكوين...)، ثم ظهرت وظيفة التطوير الاجتماعي(وضع سياسة اجتماعية ملائمة) وأخيرا وظيفة الموارد البشرية.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تعنى بالعنصر البشري الذي يعمل في المنظمة منذ لحظة دخوله فيها إلى لحظة مغادرته لها بما يتناسب وأهداف المنظمة وأساليب العمل فيها.

في الشركات الصغيرة تعتبر مهمة إدارة الموارد البشرية من اختصاص الإدارة العليا أو رب العمل، أما في المؤسسات الكبيرة يضطر المدير إلى تفويض صلاحيته في هذا المجال إلى مدير مختص بتسيير الموارد البشرية، أما التنظيم الداخلي فهو يعتمد على أسلوب تقسيم العمل حسب التخصص في المهام التي تقوم بها الإدارة.

وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في ما يلي:

- **تهيئة الموارد البشرية**

نقصد بها استحضار الموارد البشرية بالنوعية و العدد المطلوب، أي إيجاد الأفراد الملائمين لأعمال المنظمة، من خلال تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

- **تطوير الموارد البشرية:**

يتم التطوير من خلال التدريب بهدف سد الثغرات التي توجد لدى من تم اختياره للعمل في المنظمة ليتماشى أداؤه و سلوكه مع خطة العمل، ومع المتغيرات البيئية الجديدة.

- **مكافأة الموارد البشرية**

تتم المكافأة بعد تقييم أداء العاملين حيث تحدد الحوافز والدوافع والمزايا التي تمنح لهم وفقا لهذا التقييم.

- **الترفيع والنقل**

الترفيع (الترقية) هي نقل عامل من وظيفته الخالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى، بينما النقل يعني نقل الموظف من وظيفة لأخرى في نفس المستوى التنظيمي.

2.4 لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية):

لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار وتعرض مجموعة من المعلومات المنظمة المتعلقة بالأفراد والجماعات في المؤسسة، وهو يشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات. لوحة القيادة الاجتماعية يجب أن تستجيب لعدة متطلبات:

- **المصداقية:** المتغيرات يجب أن تحدد بدقة، كذلك الأمر بالنسبة لطرق الحساب.

- **الوضوح:** يجب أن ترتب المعلومة وفق أهميتها وتلخص في تقارير بيانية.

- **الحالية:** بعض المعلومات تفقد قيمتها بشكل سريع والبقية بشكل بطيء.

- **المرونة:** شكله يجب أن يتكيف مع تغير الأولويات لدى المستعملين

تمثل لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة ما تمثله عداد السرعة بالنسبة للسيارة، فهي يؤدي ثلاث وظائف أساسية:

- **القياس الداخلي** الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات: بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكات...

- **الرصد:** أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة و توجيه الموارد البشرية في المؤسسة.

- **التقدير المسبق** لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء ومختلف التطورات التنظيمية.

لا يمكن عرض تصميم نموذجي للوحة القيادة الاجتماعية، ولكننا نقترح التصميم الموالي كمثال يحوي أهم المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية.

الجدول(28): نموذج للوحة قيادة إدارة الموارد البشرية

(لوحة القيادة الإجتماعية)

المؤشرات	الشهر			التراكم		
	التحقيقات	التقديرات	الانحراف	التحقيقات	التقديرات	الانحراف
مؤشرات متعلقة بالوظائف **أولا: التوظيف** - عدد العمال - عدد الوظائف الجديدة - عدد التاركين للوظيفة - عدد أيام العمل **ثانيا: الأجور** - الكتلة الأجرية[1] - تغيرات مؤشر الأجور -الساعات الاضافية/اجمالي الأجور(بالنسبة المئوية) - متوسط الأجر لكل عامل - معدل الترقية. **ثالثا: المناخ الاجتماعي** - التغيب. - معدل المساهمة في الانتخابات - معدل دوران العمل=عدد التاركين خلال مدة/متوسط عدد العمال خلال نفس المدة.						

[1] الكتلة الأجرية= إجمالي الأجور و الرواتب +الأعباء الاجتماعية التي تتحملها المؤسسة.

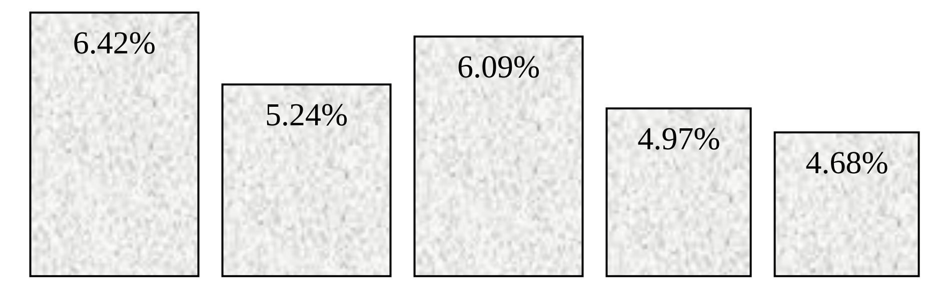
رابعا: التكوين - عدد التربصات الداخلية و الخارجية. - عدد المساهمين في التربصات. - تكاليف التكوين. - جهد التكوين=تكاليف التكوين/الكتلة الأجرية **خامسا: الأمان** - عدد حوادث العمل - عدد الأيام الضائعة/عدد أيام العمل الكلية **سادسا: الإنتاجية لكل مستخدم:** - رقم الأعمال/مجموع العمال. - القيمة المضافة/مجموع العمال - عدد الأيام مدفوعة الأجر/عدد أيام العمل مؤشرات متعلقة بالإدارة - التكلفة الكلية للإدارة - مؤشرات الفعالية (الإنتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين)						

كما يمكن استعمال بعض التمثيلات البيانية كما هو موضح في الشكلين المواليين:

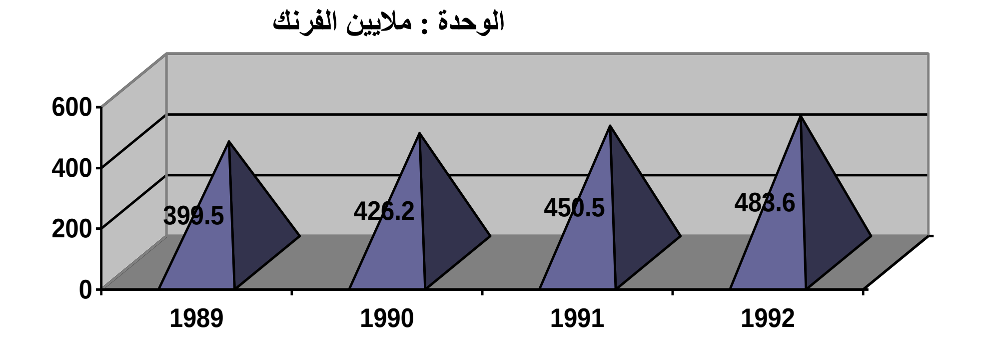
المثال الأول:

معدل الغيابات=(عدد أيام الغيابات/عدد أيام العمل الكلية) بال%

الشكل(33): تمثيل النسب (معدل الغيابات)[1]



الشكل (34) : تطور الكتلة الأجرية(الوحدة بملايين الفرنك)[2]



[1] Source : Jean René Edighoffer, précis de gestion d'entreprise ; édition Nathan ; France ; 2001; p : 107

[2] Source : J.R.Edighoffer ; op.cit ; p : 107

5.لوحة قيادة وظيفة التسويق

تأتي أهمية وظيفة التسويق من دورها في تنسيق مهام وواجبات الوظائف الأخرى مع بعضها البعض وتوجهها إلى هدف واحد هو رضا الزبون أو المستهلك.

1.5 مفاهيم عامة عن وظيفة التسويق:

التسويق هو تحليل وتنظيم ورقابة موارد المشروع وأوجه نشاطه المتعلقة بالمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي بهدف إرضاء حاجتهما، والذي عن طريق تتحقق أرباح المشروع.

تبدأ وظيفة التسويق قبل إنتاج السلعة من خلال دراسة حاجات ورغبات المستهلك وقدرته الشرائية، وتستمر إلى ما بعد انتقال ملكية السلع والخدمات إلى المستهلك الأخير عبر تقديم خدمات الصيانة والتصليح و تحليل شكاويه ، ثم تنتقل وظيفة التسويق إلى تقييم النشاط التسويقي للمنظمة من أجل التخطيط للفترة المقبلة.

إدارة التسويق هي على نفس المستوى مع بقية الإدارات الأخرى وهي على علاقة مباشرة مع الإدارة العليا، أما التنظيم الداخلي لها، يشمل التقسيم التالي للوظائف: البحث والتطوير، المبيعات والإعلان، العلاقات العامة...

وتتمثل مهام وظيفة التسويق في:

◉ **وضع الاستراتيجيات التسويقية:** تتعاون الإدارة العليا مع إدارة التسويق من أجل وضع و تحليل استراتيجي ملائم بهدف اختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة.

◉ **التكتيك التسويقي:** وهو الاستخدام المرحلي لإمكانيات محدودة وعلى المدى القريب لخدمة الإستراتيجية التسويقية، ويشمل (تخطيط المنتوج، تخطيط السعر، التخطيط للترويج، التخطيط في مجال التوزيع).

◉ **التجزئـة، الاسـتهداف والتموقـع:** تجزئـة السـوق هـي تقسـيم المشـترين الحاليين و المتوقعين إلى مجموعات من حيث السن والجنس والدخل...، بحيث تكون مفردات كل مجموعة متجانسة من حيث الرغبات والاحتياجات والأنماط الاستهلاكية ومتباينة عن المجموعات الأخرى بالنسبة لهذه العوامل، بعد أن تقوم المؤسسة بتجزيء سوقها تبحث عن تقييم لمختلف القطاعات السوقية ومن ثم تختار القطاع أو القطاعات المستهدفة أما التموقع فهو عملية إيجاد تصور للمنتوج وإعطائه مكانة محددة مقارنة بالمنافسة في ذهنية المستهلكين وذلك انطلاقا من تحديد ميزة تنافسية لسلعة المؤسسة.

2.5 لوحة قيادة إدارة التسويق:

تزداد الحاجة في إدارة التسويق إلى بعض المعلومات من أجل تغطية نظام مراقبة الموازنة التجاري، من أهمها: المبيعات و الطلبيات، تكاليف التسويق، هوامش الربح المحققة من طرف كل المنتوجات، مخزون المؤسسة من المنتوجات، نتائج المنافسين، أداء رجال البيع، مردودية الترويج والإعلانات.

من أجل الحصول على هذه المعلومات يتم اللجوء إلى معايير لقياسها، قياس هذه المعايير يمكن متابعتها من خلال جدول قيادة لإدارة التسويق، منها: الحصة السوقية للمؤسسة، تغيرات رقم أعمال المؤسسة و المنافسين، تقييم علامة المؤسسة، معرفة درجة رضا الزبائن.

وفيما يلي أهم المؤشرات التي يمكن أن تظهر في لوحة القيادة التسويقية. بحيث نصنف هذه المؤشرات إلى:

أولا: مؤشرات مرتبطة بالسوق

◉ الحصة السوقية للمؤسسة (وهي نسبة السوق الحقيقي للمؤسسة على السوق الحقيقي للوظيفة).

- الحصـة السـوقية النسـبية (وهـي نسـبة الحصـة السـوقية للمؤسسـة علـى الحصة السوقية للرائد في النشاط).
- السوق المرتقب.
- السوق الحقيقية للمؤسسة (كمية الاستهلاك الحقيقي في السنة ن و الذي مصدره المؤسسة).
- السوق الحقيقي للوظيفة (قيمة أو كمية الاستهلاك الكلي من السلعة في السوق للسنة ن).
- عدد المنافسين في السوق.
- عـدد الزبـائن الـذين تـم اسـتقطابهم مـن طـرف المنافسـين (العـدد ورقـم الأعمال).
- عدد المنتوجات الجديدة التي تم إطلاقها من طرف المنافسين.

ثانيا: المؤشرات المرتبـطة بخصائص الزبـائن

- عدد النزاعات مع الزبائن.
- عدد الاحتجاجات.
- عدد الزبائن الراضين.
- عدد الطلبيات غير المحررة في الآجال المحددة.
- عدد مرات تكرار الشراء للزبون الواحد (درجة وفاء الزبون).

ثالثا: مؤشـرات مرتبطة بتسيير إدارة التسويق:

- **مؤشرات النشاط:**

- الكميات المباعة (لكل منتوج، لكل منطقة، لكل زبون...)
- رقم الأعمال المحقق(لكل بائع، لكل رف، لكل منطقة، لكل منتوج...)

- ⦿ عدد نقاط البيع.
- ⦿ عدد المناقصات (المحصل عليها، غير المحصل عليها).
- ⦿ الهامش التجاري (الكلي، لكل منتوج، لكل منطقة).
- ⦿ معدل الهامش= الهامش/رقم الأعمال %

▪ **التكاليف:**

- ⦿ معدل الخصم والتنزيلات الممنوحة.
- ⦿ تكلفة النشاطات الإدارية (الإعلان، الترويج، ثمن الكاتالوجات...).
- ⦿ تكلفة التكاليف التجارية مقارنة برقم الأعمال.
- ⦿ التكاليف الكلية للقسم التجاري.

6.لوحة قيادة الإدارة العامة

نجاح وضع تصميم للوحة قيادة الإدارة العامة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار للعوامل التالية:

✱ الثقافة التنظيمية للإدارة العامة(نمط التسيير، التكوين، العلاقة مع المساهمين...)

✱ الاستجابة لمنطق تداخل لوحات القيادة، إذ يجب أن يكون جدول القيادة الإدارة العامة محصلة للوحات قيادة الإدارات المختلفة.

✱ الإستراتيجية المراد إتباعها.

نعرض في ما يلي مجموعة من المؤشرات التي تظهر عند مستوى الإدارة العليا:

أولا: المؤشرات الاقتصادية

▪ رقم الأعمال الصافي (لكل عائلة من المنتوجات)، النتيجة الصافية الحالية.

- الحصة السوقية.
- مردودية رؤوس الأموال المستثمرة.
- رأس المال العامل.
- مجموع الديون.
- معدل دوران المخزونات.

ثانيا : المؤشرات المادية

- الكميات المباعة.
- عدد الزبائن الجدد.
- آجال التسليم.
- عدد الاحتجاجات.
- أجور اليد العاملة.
- سعر تكلفة المنتجات.
- التكاليف الكلية وفقا لطبيعتها، تكاليف البحث و التطوير.

ثالثا: المؤشرات البشريـة

- عدد العمال (الداخلين و الخارجين).
- معدل الغيابات.
- معدل تواتر حوادث العمل

وللحصول على وثيقة كاملة، فإننا بالإضافة للجداول نستعمل التمثيلات البيانية المختلفة لتمثيل بعض المؤشرات مثل: رقم الأعمال، تطور عددالزبائن، حجم الإنتاج و ذلك لتسهيل الإطلاع على المعلومة، ويجب أن تكون هذه المعلومات في متناول الجميع.

الخاتمة

لم تعد وظيفة مراقبة التسيير تقتصر على متابعة أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، بل أصبحت اليوم تهدف إلى ضمان التناسق بين الإستراتيجية المتبناة (إلى أين نريد الذهاب؟) والوسائل المسخرة(ما الذي نفعله و بماذا؟)، يتم ذلك من خلال متابعتها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية من دون أن تهمل ربط هذه الأهداف بالنشاطات التنفيذية.

وكما تطورت مهمة هذه الوظيفة تطورت أيضا وسائلها المستعملة، فبعد أن كان يتم حساب التكاليف بالاعتماد على قياسها في مراكز المسؤولية أصبحت تحدد على أساس النشاط ((Activity Based Costing(ABC)، وأصبح نظام الموازنة الجديد هو ذلك المتعلق بموازنة الأساس الصفري Budget base) zéro (BBZ))، و بعد أن كانت تشمل عملية مراقبة المواد و المنتجات المراقبة التقنية اتسعت لتغطي كل الأنظمة في المؤسسة و نمط التسيير و القيادة و توجيه الأفراد، من خلال مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما تحولنا من جداول القيادة الكلاسيكية التي سادت سابقا إلى أخرى أكثر تطورا و أهمية.

فلوحة القيادة الكلاسيكية، وتحديدا لوحة قيادة الإدارة العامة كانت تضم مؤشرات مالية فقط ولا تقيس أي أداء آخر، ومعروف عن المؤشرات المالية أنها مؤشرات متأخرة تقيس النتائج بعد حدوثها، ووظيفتها هي المراقبة فقط.

أما التعريف الجديد لهذه الأداة هي اعتبارها:

- **أداة إستراتيجية** على مستوى الإدارة العامة حيث تقيس كل أنواع الأداء و ليس الأداء المالي فقط مثل: وضعية السوق، إرضاء الزبائن، تحسين الإنتاجية، إرضاء المستخدم، مراقبة كل الأنظمة و قياس أدائها، ويتم إعداد هذه القياسات بناء على ما تم صياغته من أهداف إستراتيجية.

- **أداة عملية** على مستوى الإدارات التنفيذية، بحيث تقيس تنفيذ الخطط العملية التي تم تحديدها على أساس الأهداف الإستراتيجية ومن أجل تنفيذ الإستراتيجية، وتضم مؤشرات النشاط والتي غالبا ما تكون ذات طبيعة مادية(كميات، ساعات عمل، وحدات...) وليس مالية، هذه المؤشرات تتميز بقدرتها على التقدير المسبق للنتائج.

ومن أهم خصائص لوحة القيادة هي توفير أقل عدد ممكن من المعلومات في أقصر وقت ممكن من أجل اتخاذ القرارات الفورية، أما عن أشكالها فالتصميم الأساسي لهذه الأداة يتطلب احتوائها عل أربع مناطق كحد أدنى:

- منطقة المؤشرات
- منطقة التحقيقات
- منطقة التقديرات
- منطقة الانحرافات

مع وجود عدة إمكانيات لإثراء هذا التصميم، مثل:

- التراكم للشهر أو السنة
- الهدف المراد بلوغه نهاية السنة
- إعادة تقدير نتيجة السنة
- الهدف المتبقي إنجازه.

ولعرض لوحة القيادة من الأفضل إدراج الجداول والتمثيلات البيانية في وثيقة واحدة ويجب أن تتميز ب:

- الجاذبية عند قراءتها.
- استعمال الألوان لإيضاح القيم.

▪ إذا تم إرفاقها بتقرير يجب أن تستعمل فيه لغة صحيحة مع كلمات دقيقة وجمل قصيرة.

أما عن وظائفها، فلوحة القيادة الجديدة تؤدي أدوارا و مهاما متعددة، فهي مرآة عاكسة:

- **للوضعية السابقة للمؤسسة:** وذلك من خلال احتوائها على مؤشرات تقيس النتائج التي تم تحقيقها (خاصة النتائج المالية) و تقارنها بالنتائج المخطط لها.
- **الوضعية الحالية للمؤسسة:** فلوحة القيادة تقيس بشكل مستمر و شهري الأداء المحقق من طرف كل الأنشطة في المؤسسة.
- **الوضعية المستقبلية للمؤسسة:** بفضل هذه الأداة يمتلك المسير حظوظا لرد الفعل السريع، من منطلق عمله كجهاز إنذار يعلم عن الانحرافات الاستثنائية، كما تعتبر حاثة على النشاطات إذ أنه يشير بضرورة ممارسة نشاط أو تحليل أكثر عمقا وذلك من خلال المؤشرات السابقة التي يتضمنها.

كما تضاف إلى رصيدها وظائف أخرى متعددة:

▪ فهي مصدر للمعلومات في المؤسسة، وهناك من يعتبرها من أهم أنظمة المعلومات في المؤسسة.

▪ تساعد في اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي.

▪ كما أنها أداة للحوار والتواصل في المؤسسة انطلاقا من كونها محل نقاش على إثر إجتماع خاص يتم تنظيم لتقييم النتائج الواردة فيه.

▪ تجمع لوحة القيادة بين قياس الأداء الكلي والأداء التنفيذي، كما انها من أهم أدوات القيادة (le pilotage) التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في ظل المتغيرات التي تتعرض لها.

▪ ويمكن أن تستعمل أيضا لحل الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة، ولتقييم الكفاءات و تحفيز الموظفين.

أما اليوم، فأصبحنا نتحدث عن لوحة القيادة الإستراتيجية، وهي أنظمة من المؤشرات التي تقيس الأداء الكلي للمؤسسة بكل أبعاده، كما أنها **تعكس إستراتيجية المؤسسة** من خلال:

- **دمج قياس الأهداف الإستراتيجية في لوحات القيادة،** على مستوى الإدارة العليا(مرحلة الصياغة الإستراتيجية).
- **قياس الخطط العملية المنبثقة عن الأهداف الإستراتيجية** عند مستويات التنفيذ(مرحلة تنفيذ الإستراتيجية).
- **المراقبة الإستراتيجية و التقييم الإستراتيجي:** تتم المراقبة من خلال قياس الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المصححة التي يمكن اعتبارها كتقييم وتغذية عكسية للإستراتيجية بهدف مراجعتها.

إذن نلاحظ أن لوحة القيادة الإستراتيجية تتابع إستراتيجية المؤسسة في كل مراحلها، وتقيس أداءات لا يمكن قياسها إلا عند مستوى الإدارة العليا، مثل: الأداء تجاه المستخدم، والأداء تجاه الزبون، والأداء تجاه المساهم، بل وتمتد مهامها لتقيس الأداء تجاه المجتمع والبيئة، وتضم مؤشرات لتقييم الجودة الشاملة في المؤسسة.

ومن أهم نماذج لوحات القيادة الإستراتيجية وأكثرها تميزا"بطاقة الأداء المتوازن"(لروبرت كابلن ودافيد نورتن) فهي توفر للمسيرين إطار عمل كامل لترجمة المشروع المستقبلي والإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المؤشرات التي تقيس أداء أربعة محاور، هي:

▪ **المحور المالي:** حجم رقم الأعمال، سعر التكلفة، الهامش لكل قطاع أو تشكيلة من المنتجات، عتبة المردودية...

- **محور الزبائن:** الحصة السوقية، المحافظة على الزبائن، بلوغ زبائن جدد، إرضاء الزبائن، المردودية لكل قطاع...
- **محور الأنظمة الداخلية:** المؤشرات المتعلقة بقياس أداء: نظام التجديد والتطوير، نظام الإنتاج، نظام خدمة ما بعد البيع...
- **محور التعلم التنظيمي:** قيادة التغيير و التحسين من خلال قياس: كفاءة المستخدم، ملائمة أنظمة المعلومات، تناسق الإجراءات...

ويربط جدول القيادة المتوازن(بطاقة الأداء المتوازن) بين الإستراتيجية والقيادة العملية، وقد تحولت هذه الأداة في كثير من المؤسسات إلى نظام للتسيير الإستراتيجي، فهو يدمج أربعة أنظمة جديدة للتسيير تسمح للمسيرين بالربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل والقياسات قصيرة الأجل.

أول نظام يتعلق بالإجماع على الرؤية الإستراتيجية التي يتم تبنيها من طرف كل المسيرين في المؤسسة، النظام الثاني هو الاتصال والانسجام، الذي يسهل جهود الإدارة تجاه عرض الإستراتيجية وربطها بأهداف موظفيها وأقسامها، النظام الثالث هو تخطيط الأنشطة الذي من خلاله يتم تبني الخطة المالية والخطط العملية التي سيتم مراقبتهما من خلال جدول القيادة المتوازن، آخر نظام هو رد الفعل والتعلم والذي يأتي بعد قياس النتائج وتحليلها، حيث يتم إما الحفاظ على التوجه الإستراتيجية أو تعديله أو إعادة النظر فيه، وهذا ما يسمى بالتعلم التنظيمي الإستراتيجي.

بطاقة الأداء المتوازن حققت قفزة نوعية في الدور الذي يمكن أن تلعبه لوحة القيادة، واستعمالها من طرف عدة مؤسسات كنظام للإدارة الإستراتيجية وليس فقط كنظم استراتيجي للقياس من طرف عدة مؤسسات أمريكية كبرى يدل على فعاليتها.

أما **الانعكاس الثالث** الذي ينجم عن وضع هذه الأداة، فهو أنها تكشف عن **ثقافة تنظيمية عالية** في المؤسسة التي تتبنى إقامة شبكة كاملة من لوحات القيادة، مشروع كهذا يحتاج إلى تجنيد عدة موارد بشرية ومالية ومادية لا يمكن إقناع المسؤولين بإقامته إلا إذا كان لديهم وعي تنظيمي بما يمكن أن يتحقق على مستوى التسيير إذا أقيم هذا المشروع بنجاح، فهو يعتبر مشروع حقيقي للتغيير يحتاج إلى دراسة وتحليل وإلى إجماع كل العاملين وضمان تعاونهم لتحقيقه.

ويمكن حصر مراحل هذا المشروع في سبعة، بحيث نبدأ أولا بإقامة خريطته التنظيمية التي يجب أن تتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومع توزيع السلطات والمهام وتفويض السلطات.

بعدها يتم توضيح الرؤية الإستراتيجية ليتم على أساسها استخراج الأهداف الكلية والأهداف التنفيذية، في المرحلة الثالثة نختار المؤشرات الموافقة لهذه الأهداف بحيث يتم الجمع بين مختلف أنواع المؤشرات لضمان التوازن في قياس الأداء في كل جوانبه.

بعدها يتم اختيار أفضل نموذج لتمثيل لوحة القيادة باستعمال تقنيات الإعلام الآلي و تحديدا برامج (إكسل)، في المرحلة السادسة نضع الأداة تحت تصرف المستعملين و نوضح لهم طريقة استعمالها لتصبح جزءا من نظام التسيير، ونختم هذا المشروع بمراقبته الدورية و تقييم نتائجه.

لقد حاولنا تقليص عدد المراحل قدر الإمكان مركزين على الضرورية منها، وجعلنا تطبيقها يسيرا وغير معقد من خلال تفصيلات مهمة لها، وبهذا تمتلك المؤسسة لوحة قيادة عند كل مستوى من مستوياتها التنظيمية.

من خلال هذا البحث تم عرض نماذج مختلفة من لوحات القيادة، إلا أن هذه الأداة تبقى أداة شخصية لكل مسؤول وتعتبر من خصوصيات كل مؤسسة

ذلك أنها تعد انطلاقا من الرؤية الإستراتيجية للمنظمة المعنية ووفقا لأهدافها ومواردها وإمكانياتها ودرجة ثقافتها التنظيمية وظروف محيطها، وكل هذا لا يتشابه فيما بين المؤسسات، لذلك لن نجد جداول قيادة متشابهة بل تختلف باختلاف المؤسسات والمسؤولين أيضا.

يكشف هذا الكتاب عن الأهمية البالغة و المتجددة لأداة من أدوات التسيير، هذه الأداة عرفت مرحلة إعادة اكتشاف حقيقية، نقلتها من مصاف أدوات التسيير الكلاسيكية إلى أدوات التسيير الحديثة بل أصبحت نظاما حقيقيا للتسيير الإستراتيجي.

وما نأمله هو أن يشكل هذا الكتاب دليلا للطلبة والمسيرين على حد سواء، فالباحث ملزم بأن يدرك كل المعارف الأكاديمية المرتبطة بإدارة المؤسسات لأنه ربما سيصبح مستقبلا مسيرا، أما المسير فهو أكثر شخص توجه إليه هذه الدراسة. وجدير بالذكر أن هذا الكتاب يعتبر موسوعة شاملة لأنه يضم كل التفصيلات المتعلقة بلوحة القيادة، لذلك نأمل أن يكون إضافة مثمرة للمكتبة العربية.

المراجع

أولا: الكتب باللغة العربية

1.أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم و حالات تطبيقية)**، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

2.أحمد حسنين علي الحسين، **دليلك في تحليل و تصميم النظم**، الدار الجامعية، مصر، بدوت رقم طبعة،2002.

3.أحمد حسن ظاهر، **المحاسبة الإدارية**،دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2002 .

4.أحمد عجاج و مكرم باسيلي، **المحاسبة الإدارية**، المكتبة العصرية، الطبعة الثالثة، 2001 .

5.أحمد ماهر، **الخطط و السياسات و الإستراتيجية**، بدون دار طبع، بدون رقم طبعة، بدون سنة طبع.

6.الغريب زاهر، **تعلم بنفسك إكسل 2000 خطوة خطوة**، دار الكتاب الحديث، بدون رقم طبعة،2000.

7.تريفور يونغ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، **أصول التخطيط للمشاريع**، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى،1998.

8.جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال(مدخل وظيفي)**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون رقم طبعة، 1986.

9.حسني شيخ عثمان، **تكنولوجيا الاجتماعات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، بدون سنة طبع.

10.ذوقان عبيدات و سهيلة أبو السميد، **البحث العلمي(البحث النوعي و البحث الكمي)**، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2002.

11. ربحي مصطفى العليان و عثمان محمد غنيم، **مناهج و أساليب البحث العلمي**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
12. سعاد نائف البرنوطي، **الإدارة(أساسيات و إدارة الأعمال)**، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
13. سعد صادق، إدارة المشروعات، **الدار الجامعية**، مصر، بدون رقم طبعة، 2003.
14. سونيا محمد البكري و إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، مصر، 2003.
15. صبحي العتيبي، **تطور الفكر و الأنشطة الإدارية**، دار و مكتبة الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2002.
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون رقم طبعة،2001.
17. عبد الرزاق بن حبيب، **التنظيم و علاقات العمل**، دار مدني، الجزائر، بدون رقم طبعة، 2002.
18. عبد الكريم بو يعقوب، **المحاسبة التحليلية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 11، 1998.
19. علي الشرقاوي، **إدارة النشاط الإنتاجي(مدخل للتحليل الكمي)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 2003.
20. عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

21.فاروق مداس، **التنظيم و علاقات العمل**، دار مدني، الجزائر، بدون رقم طبعة، 2002.

22.فركوس محمد، **الموازنات التقديرية: أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1995.

23.فلاح حسن الحسني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

24.محمد أبديوي الحسين، **تخطيط الإنتاج و مراقبته**، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

25.محمد الصيرفي، **إدارة المواد(الشراء و التخزين بين النظرية و التطبيق)**، دار قنديل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

26.محمد الطاهر دزيري، **دليل إستغلال الويندوز**، دار مدني،الجزائر، بدون رقم طبعة.

27.محمد أمين السيد علي، **أسس التسويق**، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

28.محمد بوتين، **المحاسبة العامة للمؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 1994.

29.محمد توفيق ماضي، **إدارة الإنتاج و العمليات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون رقم و سنة طبع.

30.محمد مسن، **التدبير الإقتصادي للمؤسسات(تقنيات و استراتيجيات)**، مطبعة الساحل، الجزائر، بدون رقم طبعة، 2001.

31.محمد هيكل، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة**، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2003.

32.مهدي حسن زويلف و علي سلام العلاونة، **إدارة الشراء و التخزين(مدخل كمـي)**، دار الفكر للطباعة و النشرو التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998.

33.مهدي حسن زويلف، **إدارة الموارد البشرية(مدخل كمـي)**، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

34.محمود صادق بازرعة، **إدارة التسويق**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، بدون رقم طبعة، 2001.

35.ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الثانية، بدون سنة طبع.

36.يوحنا عبد آل آدم و سليمان اللوزي، **دراسة الجدوى الإقتصادية و تقييم كفاءة المنظمات**، دار المسيرة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

ثانيا:الكتب باللغة الفرنسية

1/Les livres :

1.Alain Fernandez ; **les nouveaux tableaux de bord des décideurs** ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 2ème édition ; 2002.

2.Alain Michel chavel ; **au delà de la certificatio(de la conformité à la performance)** ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 2ème édition ; 2002.

3.Bernard Gumb **; les outils de contrôle de gestion au service de votre stratégie** ; ; Paris ; France ; 2000.

4.Brigitte Doriath ; **contrôle de gestion** ; Dunond ; Paris ; 3ème édition ; 2002.

5.Caroline Selmer ; **concevoir le tableau de bord(outil de contrôle**, de pilotage et d'aide à la décision) ; Dunod ; Paris ; 2ème édition ; 2003.

6.Caroline Selmer ; **construire et défendre son budget(outils, méthodes et comportements**) ; Dunod ; Paris ; 2001.

7.Claude Alazard et Sabine Sépari ; **contrôle de gestion** ; Dunod ; Paris ; 5ème édition ; 2001.

8.Claude Cosso et Richard Milkoff **; contrôle de gestion(les informations pour la maîtrise des décisions et du contrôle**) ; éditons Nathan ; Paris ; 1998.

9.c.Goujet et C.Raulet ; **comptabilité analytique et contrôle de gestion** ; 5ème édition ; Dunod ; Parios ; 2001.

10.Erick Vernette **; l'essentiel du marketing(marketing fondamental**) ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 2ème édition ; 1998.

11.Gilbert piliot ; **maîtrise du contrôle de gestion ; éditions d' organisation** ; Paris ; France ;3ème édition ; 1986.

12.Gérard Naulleau et Michel Rouach ; **contrôle de gestion et stratégie dans la banque** ; Banque éditeur ; France ; 2001.

13.Hrnry Bouquin ; **le contrôle de gestion** ; Editions presses universitaires de France ; Paris ; 2ème éditions ; 1991.

14.Henry Savall et Véronique Zardet ; **maîtriser les coûts et les performances cachées ;** Economica ; Paris ; 2ème édition ; 1989.

15. Henry Pironin et Paul Armand ; **guide pratique et complet du créateur de l'entreprise** ; TOP édition ; Paris ; 2001.
16. Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle **de gestion et choix stratégiques** ; Delmas ;Paris ; 6ème édition ; 1998.
17. Jean Emmanuel Combes et Marie christime Labrousse ; **audit financier et contrôle de gestion ;** publication Union ; France ; 1997.
18. Jean François Harbert et Laurent Lemaire ; **comptabilité de gestion** ; PUF ; 1ère édition ; 2001.
19. J.F.Delenda ; **les fonctions du directeurs financier** ; Delmas ; paris ; 1ère édition ; 1996.
20. Jean René Edighoffer, **précis de gestion d'entreprise** ; édition Nathan ; France ; 2001.
21. Jean Richard Selzer **; comment construire le tableau de bord(les objectifs et les méthodes d'élaboration**) ; Dunod ; Paris ; 2ème édition ; 1985.
22. Jean Pierre Taieb ; **les tableaux de bord de la gestion sociales** ; Dunod ; Paris ; 4éme édition.
23. Lasary ; **économie de l'entreprise** ; impremerie Es-salem ; Alger ; 2001.
24. Laurent Ravignon et Pierre Laurent Bescos et Marc Joalland et Serge le bourgeois et André Maléjac ; **la méthode ABC/ABM(piloter efficacement une PME**) ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 1998.

25.Marcel Moisson ; **pratique du tableau de bord de l’entreprise** ; éditions d’ organisation ; Paris ; France ; 2ème édition ;1969.

26.Michel Cattan et Nathalie Idrissi et Patrick Knockaert ; **maîtriser les processus de l’entreprise ;** éditions d’ organisation ; Paris ; France ; 3ème édition ; 2001.

27.Michel Gervais ; **contrôle de gestion** ; Economica ; paris ; 7ème édition ; 2000.

28.Michel Gervais ; **recherches en contrôle de gestion** ; Economica ; paris ; 1996.

29.Michel leroy **; le tableau de bord au service de l’entreprise** ; éditions d’ organisation ; Paris ; France ; 1998.

30.Michel Rouach et Gérard Naulleau ; **le contrôle de gestion banquaire et financier** ; revue banque édition ; Trance ; 2002.

31.Michelle Bouclier , Jean paul Faurie, Gérard Gaillard, philippe Faucon, Claude de Fertilles, Patrice Garnier et Alain Hocquet **; l’amélioration de la qualité pour les PME-PMI** ; AFNOR ; Paris ; 1999.

32.Norbert Guedj ; **le contrôle de gestion pour améliorer la performance** ; éditions d’ organisation ; Paris ; France ;3ème édition ; 2001.

33.Patrick Iribarne ; **les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir** ; les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003.

34.Robert Kaplan et David Norton ; **le tableau de bord prospectif(pilotage strtégique : les quatre axes du succès)** ; éditions d' organisation ; Paris ; France ;1998.

35.Robert Teller **; le contrôle de gestion pour un pilotge intégrant (stratégie et finance**) ; éditions management et société ; Paris ; 1999.

36.Serge Echard **; tableau de bord : danger !(méthodes et outils**) ; ESF éditeur ; paris ; France ; 1992.

37.S.Auvé et M.Estingoy et C.Maltot et W.Mentaz et I.pouget et D.rivière et V.Torres ; **de la vision à l'action** ; éditions EMS(management et société) ; collection pratique d'entreprise ; Paris ; France ; 2001.

2/les revues

1.Eve Chiapello et Marie-Hélène Delmond ; **« les tableaux de bord de gestion ; outils d'introduire du changement »** ; revue Française de gestion ;Fondation national pour l'enseignement de la gestion d'entreprise ; n°97 ; Janvier-Février ; 1994.

2.Evelyne Land **; « le contrôle externe des associations par les tableaux de bord de gestion »** ; revue Française de gestion ;Fondation national pour l'enseignement de la gestion d'entreprise ; n°341 ; Février ; 2002.

3.Faska khrouz et Michel Vlasselaer **; « des tableaux de bord pour piloter l'entreprise en difficulté »** ; revue Française de gestion ;Fondation national pour l'enseignement de la gestion d'entreprise ; n°89 ; Juin-Juillet-Aout; 1992.

4.Harvard Management Update ; **« stratégie : misez sur le tableau de bord prospectif »** ; revue management ; Prisma presse ; n°73 ; Mars 2001.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق